

INFUSSE

digital eNtrepreneurial Skills For UniverSity Education



COOPERATION PARTNERSHIPS (KEY ACTION 2)

AGREEMENT NUMBER 2021-1-EL01-KA220-HED-000032028

Activity	PR2: INFUSSE Educators' Training Path (digital skills, tools and guidelines to "train-the-trainers")
Deliverable lead	UMPhST
Version	Final Deliverable
Authors	UOM, KINNO, UFMST, ICEBERG, CUE, CREATEHUB
Abstract	<p>The present report is produced under PR5 comprising of the following INFUSSE activities:</p> <ul style="list-style-type: none">PR2/A3: Translation of modules and e-learning training material to partners' languages

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή αυτής της έκδοσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Table of Contents

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	4
ΤΠΕ και ψηφιακές δεξιότητες για εκπαιδευτές	10
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ	16
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ	19
ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ (CLUSTERS) ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ	23
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	32
ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ (Design Thinking)	36
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	39
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ.....	44
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	49
ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	55
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	61
ΑΝΟΙΚΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (OPEN INNOVATION - ΟΙ).....	66
ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	74
ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ.....	79
ΗΓΕΣΙΑ.....	83
ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ (Innovation Mindset)	87
ΝΟΗΤΙΚΗ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ (Mind Mapping)	92
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ	96
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	110
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	127

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στόχοι

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να εισαγάγει το πλαίσιο της ψηφιακής επιχειρηματικότητας, της επιχειρηματικής νοοτροπίας και των επιχειρηματικών ευκαιριών. Για να επιτευχθεί αυτό, διερευνούμε τον όρο ψηφιακή επιχειρηματικότητα και τη σχέση του με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Στην επόμενη ενότητα, εστιάζουμε στους επιχειρηματίες και στο κύριο στοιχείο της επιχειρηματικής νοοτροπίας. Τέλος, προτείνουμε πολλαπλούς τρόπους και ενθαρρύνουμε τους επιχειρηματίες να απαντήσουν σε διαφορετικές ερωτήσεις για να προωθήσουν τις επιχειρηματικές τους ευκαιρίες.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Ορισμός του ψηφιακού επιχειρηματικού όρου
- Συνοψίζονται τα κύρια στοιχεία μιας επιχειρηματικής νοοτροπίας
- Παρέχονται τα εργαλεία για να βοηθήσουμε τους επιχειρηματίες να ενισχύσουν την ιδέα τους

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Τον 20ό αιώνα, η επιχειρηματικότητα μελετήθηκε από τον Joseph Schumpeter και από άλλους οικονομολόγους όπως ο Carl Menger, ο Ludwig von Mises και ο Friedrich von Hayek. Σύμφωνα με τον Schumpeter, ένας επιχειρηματίας είναι πρόθυμος και ικανός να μετατρέψει μια νέα ιδέα ή εφεύρεση σε μια επιτυχημένη καινοτομία. Η επιχειρηματικότητα οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη καθώς προσφέρονται νέα προϊόντα/υπηρεσίες¹. Η ψηφιακή επιχειρηματικότητα είναι ένα επιχειρηματικό εγχείρημα που αξιοποιεί τις ευκαιρίες που δημιουργούν οι ψηφιακές τεχνολογίες.

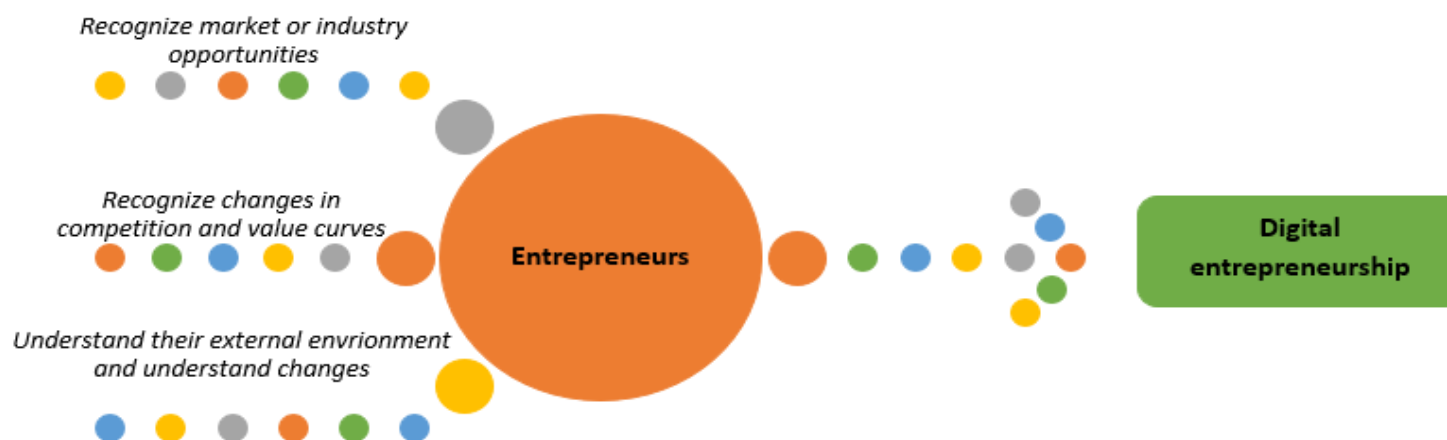
Ψηφιακή επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικές ευκαιρίες

Οι αλλαγές στην ψηφιακή τεχνολογία όχι μόνο διαταράσσουν κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής και της κοινωνίας, αλλά και μετασχηματίζουν τα θεμελιώδη στοιχεία των επιχειρήσεων και δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Ως συνέπεια των αλλαγών στην ψηφιακή τεχνολογία και των ευκαιριών που δημιουργούνται στον ψηφιακό κόσμο, εστιάζουμε σήμερα στην ψηφιακή

¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>

επιχειρηματικότητα και όχι απλώς στην επιχειρηματικότητα. Η ψηφιακή επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί ως «επιχειρηματικότητα που περιλαμβάνει τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών (ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των μεγάλων δεδομένων, των κινητών συσκευών και των λύσεων cloud). Ο σκοπός αυτής της χρήσης μπορεί να είναι η βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών, η εφεύρεση νέων επιχειρηματικών μοντέλων, η βελτίωση της επιχειρηματικής ευφυΐας ή η συνεργασία με πελάτες και ενδιαφερόμενους.²

Η ψηφιακή επιχειρηματικότητα προκαλείται από επιχειρηματίες που είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ευκαιρίες στην αγορά ή τη βιομηχανία, να αισθανθούν τις αλλαγές στον ανταγωνισμό, να εντοπίσουν αλλαγές στην καμπύλη αξίας και να προβλέψουν μακροοικονομικές αλλαγές (Σχήμα 1).³



Σχήμα 1: Πώς οι επιχειρηματίες μπορούν να προκαλέσουν επιχειρηματικότητα.

Η εκτεταμένη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είτε για μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Αυτές οι ευκαιρίες δημιουργούν νέα έσοδα αξίας όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους πελάτες, ως εκ τούτου, αναγκάζουν τους επιχειρηματίες

² <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

³ Adopted by Green, J. V. (2015). *The opportunity analysis canvas*. Venture Artisans.

να τις κατανοήσουν και να τις εκμεταλλευτούν. Αυτές οι ευκαιρίες μπορούν να ονομαστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες και ορίζονται ως «εκείνες οι καταστάσεις στις οποίες νέα αγαθά, υπηρεσίες, πρώτες ύλες και μέθοδοι οργάνωσης μπορούν να εισαχθούν και να πωληθούν σε τιμή μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής τους».⁴

Σε γενικές γραμμές, μια επιχειρηματική ευκαιρία θα μπορούσε να καθοδηγείται από την αγορά ή την τεχνολογία ή και από τα δύο. Μια ευκαιρία που καθοδηγείται από την αγορά είναι όταν οι επιχειρηματίες έχουν εντοπίσει μια ανεκπλήρωτη και ουσιαστική ανάγκη που θα μπορούσε να λύσει τα κρίσιμα προβλήματα των πελατών, να προσφέρει πρόσθετη αξία ή θα μπορούσε να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, οι οργανισμοί προσπαθούν να εκπληρώσουν υπάρχουσες ανάγκες ή να δημιουργήσουν νέες ανάγκες πελατών. Από την άλλη, μια ευκαιρία προώθησης της τεχνολογίας έχει τα θεμέλιά της σε μια νέα στον κόσμο έννοια που μπορεί να δημιουργήσει μια νέα ευκαιρία στην αγορά. Θα μπορούσε να είναι ένα τεχνολογικό επίτευγμα ή ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο ή διαδικασία που βασίζεται στην τεχνολογία για μια νέα αγορά. Η τελευταία επιλογή (η υβριδική ευκαιρία) συνδυάζει στοιχεία από τις προαναφερθείσες ευκαιρίες⁵.

Επιχειρηματίες - Επιχειρηματική νοοτροπία

Η αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του επιχειρηματία. Οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν γρήγορες και υψηλού ρίσκου αποφάσεις με ελλιπείς πληροφορίες σε μια δυναμική αγορά, διαφορετικά μπορούν να επιλέξουν να μην εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι ανεξάρτητα άτομα, δεσμευμένα να ξεκινήσουν και να αναπτύξουν μια κερδοσκοπική, μη κερδοσκοπική ή κοινωνική επιχείρηση. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η ανταγωνιστικότητα. Συχνά καίγονται από την ανταγωνιστική επιθυμία να υπερέχουν και να χρησιμοποιούν την αποτυχία ως εργαλείο μάθησης⁶.

⁴ Ορισμός που υιοθετήθηκε από τον Casson (1982) από τον Green, J. V. (2015). *Ο καμβάς ανάλυσης ευκαιριών*. Venture Τεχνίτες.

⁵ Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.

⁶ Green, J. V. (2015). *The opportunity analysis canvas*. Venture Artisans.

Do you have a high need for achievement?

How does individualism influence your decision-making?

Do you have an internal and external locus of control?

Are you able to effectively focus your time and resources?

Do friends characterize you as an optimist?

Σχήμα 2: Βασικά ερωτήματα επιχειρηματικής νοοτροπίας.

Τα κύρια στοιχεία μιας επιχειρηματικής νοοτροπίας είναι⁷:

- **Ανάγκη για επίτευγμα.** Το κίνητρο επίτευξης περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να ξεπεράσει τα εμπόδια που θα αντιμετωπίσει προσπαθώντας να φτάσει στην επιτυχία. Έτσι, η ανάγκη για επίτευξη ορίζεται ως προτίμηση για πρόκληση, αποδοχή προσωπικής ευθύνης για αποτελέσματα ή προσωπική ώθηση για ολοκλήρωση.
- **Ατομικισμός.** Υψηλός ατομικισμός σημαίνει ότι χρειάζεστε λιγότερη υποστήριξη ή έγκριση από τους άλλους. Ως εκ τούτου, τα άτομα με υψηλά επίπεδα ατομικισμού δίνουν έμφαση στην ατομική πρωτοβουλία και επίτευγμα.
- **Έλεγχος.** Περιλαμβάνει δύο σημαντικά στοιχεία: αυτονομία και τόπο ελέγχου. Η αυτονομία αφορά την πεποίθηση ενός ατόμου σχετικά με το επίπεδο ελευθερίας του από την επιρροή των άλλων. Επιπλέον, ο τόπος ελέγχου είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον του. Ως εκ τούτου, τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας και εσωτερικό τόπο ελέγχου είναι πιο πιθανό να ανακαλύψουν μια επιχειρηματική ευκαιρία.
- **Συγκέντρωση.** Για να είστε επιτυχημένος επιχειρηματίας, πρέπει να είστε σε θέση να εστιάσετε την προσοχή σας σε ένα μόνο έργο και να το ολοκληρώσετε μέχρι την ολοκλήρωσή του. Η συγκέντρωση σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας θα είναι αποφασιστικός και προσεκτικός στις αποφάσεις του.
- **Αισιοδοξία.** Είναι το στοιχείο που επιτρέπει στους επιχειρηματίες να είναι προληπτικοί, να δοκιμάζουν νέα πράγματα και να επιχειρούν δύσκολα καθήκοντα. Ωστόσο, η αισιοδοξία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο καθώς οι επιχειρηματίες αποφασίζουν σύμφωνα με υποκειμενικούς θετικούς παράγοντες, παραβλέπουν κρίσιμα στοιχεία και προεξοφλούν τις αβεβαιότητες. Ως εκ τούτου, η υπερβολική αισιοδοξία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα αποδοχής κινδύνου, επιχειρηματικές απώλειες ή πλήρη αποτυχία.

⁷ Green, J. V. (2015). *The opportunity analysis canvas*. Venture Artisans.

Ορισμός επιχειρηματικής ευκαιρίας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν 3 τρόποι για να ξεκινήσετε ένα νέο εγχείρημα, που σχετίζονται με την ικανότητα του επιχειρηματία να εντοπίζει νέες ευκαιρίες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Σε γενικές γραμμές, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν 3 τρόποι για να παραδώσετε ένα νέο εγχείρημα⁸:

- Ένα τεχνολογικό επίτευγμα! Αυτό βασίζεται σε μια τεχνολογική ευκαιρία που έχει εντοπιστεί.
- Μια ιδέα! Αυτό βασίζεται σε μια ευκαιρία αγοράς που έχει εντοπιστεί. Έτσι, η ιδέα θα μπορούσε να είναι ένα χάπι βιταμινών (δηλαδή, ωραίο να έχεις), ένα παυσίπονο (δηλαδή, λύνει ένα κρίσιμο πρόβλημα) ή να αλλάζει το παιχνίδι (δηλαδή, να ανοίγει νέες ευκαιρίες στην αγορά).
- Είναι το πάθος σας! Εάν οι επιχειρηματίες έχουν αυτό ως σημείο εκκίνησης, μπορούν να εκμεταλλευτούν τόσο τις ευκαιρίες της αγοράς όσο και τις τεχνολογικές ευκαιρίες.

Ωστόσο, το να έχεις μια ιδέα δεν αρκεί. Οι επιχειρηματίες πρέπει να χρησιμοποιήσουν την ιδέα τους ως θεμέλιο για το νέο τους εγχείρημα, αλλά πρέπει να το επεξεργαστούν περαιτέρω και να το εμπλουτίσουν. Έτσι, πρέπει να συμβουλευούνται τα μέλη της ομάδας τους και να συμμετέχουν σε συνεδρίες καταιγισμού ιδεών. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν και να συνδέονται με το έργο, αλλά και να διερευνούν άλλες οδούς που μπορεί να προσθέσουν περισσότερη αξία στο αρχικό εγχείρημα, καθώς κάθε μέλος έχει διαφορετικό υπόβαθρο και δεξιότητες. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι οι συμμετέχοντες να εμπλουτίσουν και να προσδιορίσουν καλύτερα το εγχείρημά τους. Ως εκ τούτου, πρέπει να απαντήσουν σε διάφορες ερωτήσεις γιατί, τι και πώς. Για παράδειγμα, πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν⁹:

- Τι προσπαθούν να επιτύχουν;
- Ποιος είναι ο σκοπός αυτής της ιδέας;
- Γιατί έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα για αυτή την ιδέα;
- Πώς προσθέτουν αξία στις ανάγκες των πελατών;
- Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ιδέας τους;
- Τι τους κάνει μια ειδική ομάδα;
- Γιατί η ομάδα μας ενδιαφέρεται τόσο πολύ για την ιδέα;

⁸ Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.

⁹The questions have been adopted from *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup* by Aulet Bill (2013).

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

Παρακολουθήστε αυτό το βίντεο για επιχειρηματικές ευκαιρίες και γίνετε επιχειρηματίας
https://www.youtube.com/watch?v=PMg0QHfIEQE&ab_channel=Indeed

Παραπομπές

Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.

Green, J. V. (2015). *The opportunity analysis canvas*. Venture Artisans.

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581> , Retrieved, November 13, 2022

<https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship> , Retrieved, February 09, 2023

ΤΠΕ και ψηφιακές δεξιότητες για εκπαιδευτές

Στόχοι

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να συνοψίσει μερικές από τις απαραίτητες ψηφιακές και μη ψηφιακές δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτές. Οι προτεινόμενες ψηφιακές δεξιότητες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες: σχεδιασμός και διαχείριση, λαμβάνοντας υπόψη τις μαθησιακές προτιμήσεις και τους πολιτιστικούς τρόπους μάθησης και καλλιεργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας. Τέλος, παρουσιάζουμε μια ψηφιακή πλατφόρμα επικοινωνίας και τα βασικά χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτές για την προώθηση της επικοινωνίας και της δικτύωσης στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να περιγραφούν διαφορετικές ψηφιακές και μη ψηφιακές δεξιότητες
- Να παρουσιαστεί ένα εργαλείο ψηφιακής επικοινωνίας που απλοποιεί την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Είναι σημαντικό για τους εκπαιδευτές να είναι ικανοί σε αυτές τις ψηφιακές δεξιότητες και εργαλεία, καθώς θα είναι απαραίτητα για την παροχή αποτελεσματικών εικονικών προγραμμάτων κατάρτισης. Οι εκπαιδευτές μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους μέσω διαδικτυακών μαθημάτων, εργαστηρίων και πρακτικής εμπειρίας. Δεξιότητες όπως ο σχεδιασμός και η διαχείριση, η προσαρμοστικότητα και η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την παροχή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Επιπλέον, οι εκπαιδευτές πρέπει να χειρίζονται τις συγκρούσεις και να παρεμβαίνουν όταν είναι απαραίτητο. Τα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν τους εκπαιδευτές να επεκτείνουν τις δεξιότητές τους και να ενισχύσουν την εκπαιδευτική διαδικασία, τη συνεργασία και την επικοινωνία με τους μαθητές.

Ικανότητες για εκπαιδευτές¹⁰

Η μάθηση δεν είναι ένα γεγονός. Είναι μια διαδικασία που βοηθά τους μαθητές να περιηγηθούν σε άγνωστα μονοπάτια. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτές πρέπει να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται τους πόρους και τη δομή κατάρτισης. Με την οργάνωση του εκπαιδευτικού υλικού και τη διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης, είναι ευκολότερο να καθοριστούν οι προτεραιότητες κάθε εκπαιδευτικής συνεδρίας. Οι προτεραιότητες αυτές λαμβάνουν τη μορφή βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων. Δεδομένου ότι η κατάρτιση είναι μια διαδραστική εμπειρία, οι εκπαιδευτές πρέπει να προσαρμόσουν και να ρυθμίσουν το στυλ και το υλικό κατάρτισης στις απρόβλεπτες αλλαγές και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευομένων. Πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι και να έχουν καλά αναπτυγμένες ικανότητες ανίχνευσης για να εντοπίζουν ευκαιρίες, να δημιουργούν ένα σχέδιο αντίδρασης και να διαμορφώνουν δραστηριότητες που θα ενθαρρύνουν τη μεταφορά γνώσεων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εκπαιδευτική εκδήλωση. Μέρος του να είσαι εκπαιδευτής είναι να δίνεις ανατροφοδότηση στους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι εποικοδομητική, να βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία και να καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο στη διαδικασία αλλαγής (εάν απαιτείται). Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να έχουν προηγμένες ικανότητες αξιολόγησης και να παρέχουν ουσιαστική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Οι προσαρμογές στο εκπαιδευτικό υλικό είναι απαραίτητες επειδή το υλικό πρέπει να είναι ενημερωμένο και να λαμβάνει υπόψη τις μαθησιακές προτιμήσεις των εκπαιδευομένων. Η ανανέωση του εκπαιδευτικού υλικού και η ενσωμάτωση ενημερωμένων πληροφοριών ή τεχνολογιών αιχμής είναι απαραίτητη για το πλαίσιο της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και ενημερώνει το εκπαιδευτικό υλικό με τους τρέχοντες ψηφιακούς νόμους, πρακτικές και εξελίξεις της αγοράς. Καθώς τα διαδικτυακά μαθήματα γίνονται πιο δημοφιλή και τα μαθήματα προσφέρονται σε ένα διαφορετικό κοινό, οι εκπαιδευτές πρέπει να εξετάσουν τα πολιτιστικά στοιχεία και να κατανοήσουν τον αντίκτυπο των ατομικών μαθησιακών προτιμήσεων και των πολιτισμικά βασισμένων στυλ μάθησης. Ακολουθώντας αυτές τις αξίες, θα πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές διδασκαλίας και μεταφοράς που απευθύνονται σε διαφορετικά στυλ. Η αναγνώριση του διαφορετικού λειτουργικού και ηθικού υπόβαθρου διευκολύνει τον εκπαιδευτή να εμπνεύσει, να ενθουσιάσει και να προσελκύσει άλλους. Οι εκπαιδευτές πρέπει να διαμορφώσουν μια εμπειρία ενσωμάτωσης που θα εμπνεύσει και θα ενθουσιάσει τους

¹⁰ <https://eige.europa.eu/resources/lfna27939enn.pdf>

εκπαιδευόμενους. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη δημιουργία μιας παρουσίασης του μαθήματος και την παρουσίαση πραγματικών παραδειγμάτων που επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να αισθάνονται πως σχετίζονται.

Ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι σε θέση να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον συνεργασίας ενσωματώνοντας πολλαπλές δραστηριότητες που θα καλλιεργήσουν σχέσεις και θα προωθήσουν τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευομένων. Ειδικά για τα διαδικτυακά μαθήματα, είναι πολύ σημαντικό να διαμορφωθούν δραστηριότητες που θα ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Αναμφίβολα, οι δραστηριότητες κατάρτισης πρόσωπο με πρόσωπο επιτρέπουν δραστηριότητες δικτύωσης και επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων. Ως εκ τούτου, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των διαδικτυακών μαθημάτων κατάρτισης / δραστηριοτήτων / προγραμμάτων είναι η δικτύωση και η επικοινωνία. Οι εκπαιδευτές πρέπει να διαμορφώσουν και να ενθαρρύνουν δραστηριότητες δικτύωσης και να υιοθετήσουν ψηφιακά εργαλεία που ενισχύουν την επικοινωνία και κάνουν τους εκπαιδευόμενους να αισθάνονται μέρος μιας κοινότητας. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο ασκούμενος πρέπει πάντα να είναι έτοιμος να επιλύσει συγκρούσεις ή να παρέμβει όταν απαιτείται για να αποφευχθούν εντάσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Επιπλέον, σαφείς και σαφώς καθορισμένοι κανόνες επικοινωνίας διευκολύνουν και καθορίζουν τους τύπους συνομιλιών που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν σε μια πλατφόρμα ψηφιακής επικοινωνίας.

Σχεδιασμός και διαχείριση

Οργάνωση εκπαιδευτικού υλικού
Ιεράρχηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για κάθε συνεδρία
Καθορισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Λαμβάνοντας υπόψη τις μαθησιακές προτιμήσεις και τα πολιτιστικά στυλ μάθησης

Χρησιμοποιήστε διάφορες στρατηγικές διδασκαλίας και μεταφοράς
Αναγνωρίστε το διαφορετικό λειτουργικό και ηθικό υπόβαθρο

Καλλιεργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας

Διαμορφώστε δραστηριότητες σύνδεσης/συνεργασίας με το να είστε δημιουργικοί.
Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και τη δικτύωση
Επίλυση συγκρούσεων και παρέμβαση (μόνο όταν είναι απαραίτητο)

Σχήμα 1: Επισκόπηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για τους εκπαιδευτές.

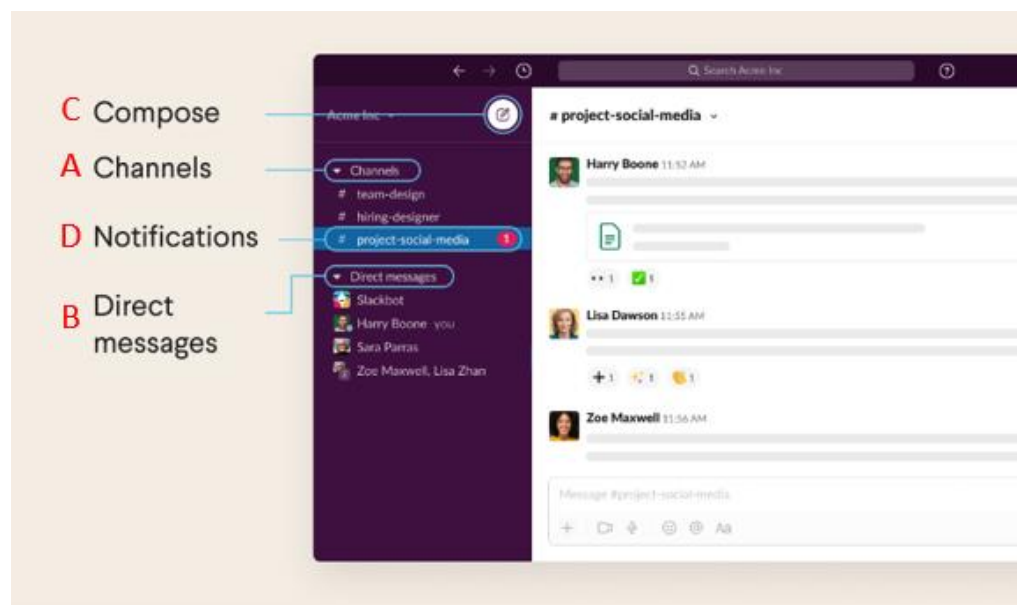
Ψηφιακά εργαλεία για εκπαιδευτές - #slack

Μια διαδικτυακή ψηφιακή πλατφόρμα freemium που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εκπαιδευτές για να ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία στα διαδικτυακά τους μαθήματα είναι το Slack. Χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο, οι εκπαιδευτές μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων, καθώς μπορούν να προσθέσουν εργαλεία και υπηρεσίες για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, την αυτοματοποίηση εργασιών και την εισαγωγή περιεχομένου στη συνομιλία. Επίσης, είναι ένα προσαρμόσιμο εργαλείο που μπορεί να



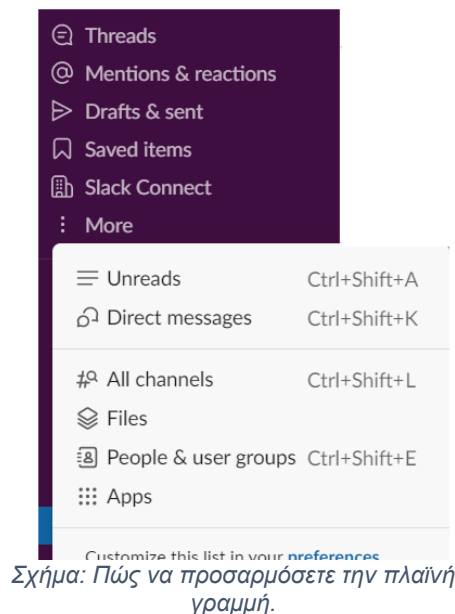
ταιριάζει σε διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες. Ο παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ του Slack και του email είναι η διαφάνεια, η ευελιξία, η συνεργασία, η ασφάλεια, η ενσωμάτωση και ο αυτοματισμός.

Στο Slack, οι συνομιλίες πραγματοποιούνται με δύο τρόπους, μέσω καναλιών, (A), όπου τα μηνύματα είναι ορατά σε κάθε συνάδελφο στο κανάλι, και άμεσων μηνυμάτων, (B), τα οποία είναι κατάλληλα για εφάπαξ συνομιλίες (Εικόνα 2). Οποιοσδήποτε συμμετέχων μπορεί να ξεκινήσει μια συνομιλία και να συντάξει ένα μήνυμα χρησιμοποιώντας το κουμπί σύνταξης (C). Επιπλέον, τα κανάλια απλοποιούν την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, καθώς όλοι μπορούν να συμμετάσχουν σε μια συζήτηση. Πιο συγκεκριμένα, στα κανάλια, μπορείτε να αναφέρετε έναν συμπαίκτη, να προσθέσετε μια αντίδραση emoji, να μοιραστείτε αρχεία και κλιπ, να μορφοποιήσετε μηνύματα, να προγραμματίσετε και να επεξεργαστείτε μηνύματα. Όταν αναφέρετε συναδέλφους, εμφανίζεται στις οθόνες τους μια ειδοποίηση όπως στην παρακάτω εικόνα, (D).



Εικόνα 2: Εισαγωγή στο περιβάλλον Slack. Ανακτήθηκε από <https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>.

Επιπλέον, μπορείτε να αναζητήσετε πληροφορίες όπως μηνύματα, αρχεία, κανάλια και άτομα χρησιμοποιώντας τη γραμμή αναζήτησης, εφαρμόζοντας διαφορετικά φίλτρα για να περιορίσετε τα αποτελέσματα. Επίσης, μπορείτε να αποθηκεύσετε μηνύματα και αρχεία αποθηκευόντάς τα και αποκτώντας γρήγορη πρόσβαση σε αυτά από την ενότητα «Αποθηκευμένα στοιχεία» στην πλαϊνή γραμμή. Σε αυτήν την πλαϊνή γραμμή (Εικόνα 3), μπορείτε να προσαρμόσετε τις προτιμήσεις σας και να προσθέσετε επιλογές που παρέχουν πρόσβαση σε νήματα, αναφορές και αντιδράσεις κ.λπ.



Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

Επισκεφτείτε το Κέντρο βοήθειας για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα "Πώς να..." πληροφορία!

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide>

Παραπομπές

<https://eige.europa.eu/resources/lfn27939enn.pdf> Ανακτήθηκε, 13 Νοεμβρίου 2022

<https://slack.com/help/articles/360059928654-How-to-use-Slack--your-quick-start-guide#compose-1>, Ανακτήθηκε, 13 Νοεμβρίου 2022

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ;

Ο συντονισμός μιας ομάδας είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο που είναι αποδεκτό από όλα τα μέλη μιας ομάδας, είναι ουσιαστικά ουδέτερο και δεν έχει εξουσία λήψης αποφάσεων, επιλέγεται να παρέμβει στη διαδικασία μιας ομάδας για να την βοηθήσει να επιτύχει τον συμφωνημένο σκοπό της.

Πώς να είσαι καλός συντονιστής;

Ο συντονιστής θα πρέπει να βοηθήσει να εμπνεύσει, να ενθαρρύνει και να παρακινήσει την ομάδα να προκαλέσει λύσεις και δημιουργικές ιδέες εάν υπάρχει μια άσκηση καταιγισμού ιδεών ή να μειώσει την ενέργεια εάν πρέπει να γίνει μια σοβαρή συζήτηση.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Ενώ υπάρχουν πολλά διαφορετικά στυλ και φιλοσοφίες υποστήριξης και πολλά βιβλία, άρθρα και οδηγοί έχουν γραφτεί για το θέμα, ο τύπος υποστήριξης που χρησιμοποιείται συχνότερα βασίζεται στην πρακτική της ένταξης, της δικαιοσύνης, του αμοιβαίου σεβασμού και της δημοκρατικής λήψης αποφάσεων.

ΑΡΧΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Αρχή υποστήριξης	Περιγραφή
Διατηρήστε την ουδετερότητα	Ο συντονιστής κατέχει τη διαδικασία της συνάντησης, ενώ αφήνει την ομάδα να κατέχει το περιεχόμενο της συνομιλίας

Αρχή υποστήριξης	Περιγραφή
<i>Σταθείτε στην καταιγίδα</i>	Ο συντονιστής καλωσορίζει διαφορετικές απόψεις και προοπτικές χωρίς να παίρνει θέση και βρίσκει έναν τρόπο να καλωσορίσει τη διαφορά απόψεων στη συζήτηση
<i>Τιμήστε τη σοφία της ομάδας</i>	Ο συντονιστής πρέπει να εμπιστεύεται ότι η ομάδα έχει τη σοφία και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται για να λύσει τα δικά της προβλήματα δημιουργικά και καινοτόμα
<i>Κρατήστε την ημερήσια διάταξη της ομάδας</i>	Κατά τον συντονισμό των συναντήσεων, ο συντονιστής θα πρέπει να προσέχει να εξυπηρετεί την αναδυόμενη ατζέντα της ομάδας του
<i>Επικεντρωθείτε στο μέλλον</i>	Ο συντονιστής θα πρέπει να έχει ένα σχέδιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχεδιασμένες για να παρακινήσουν την ομάδα να σκεφτεί το μέλλον - να σκεφτεί πέρα από το τρέχον δίλημμα, να φανταστεί τι είναι δυνατό

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

Κάθε συντονιστής έχει διαφορετικό στυλ, κάθε ομάδα έχει διαφορετική δυναμική. Ένας εξειδικευμένος συντονιστής προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε συγκεκριμένης ομάδας και συνάντησης. Για να είναι σε θέση να το κάνει αυτό πρέπει να είναι οπλισμένος με τις κατάλληλες τεχνικές συντονισμού:

1. Ξεκινήστε τις συσκέψεις σας με ένα γρήγορο check-in.
2. Επανεξετάστε τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.
3. Αναθέστε ρόλους στα meeting.
4. Εξασκηθείτε στην ενεργητική ακρόαση.

5. Κρατάτε σημειώσεις για τα άτομα που θέλουν να μιλήσουν και δώστε τους τον λόγο με την σειρά (taking stack).
6. Συνθέστε τα κύρια θέματα για να επαναπροσδιορίσετε τη συνομιλία.
7. Σταματήστε και αφήστε τον προβληματισμό.
8. Ενθαρρύνετε και εξισορροπήστε τη συμμετοχή.
9. Κάντε ένα διάλειμμα και αναζωογονηθείτε.
10. Συνοψίστε και δώστε τέλος στη συζήτηση.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[Φύση των προσεγγίσεων διευκόλυνσης και διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται στη διεπαγγελματική εκπαίδευση](#)

[Προσέλκυση συμμετοχής φοιτητών σε ασύγχρονες διαδικτυακές συζητήσεις: Μια μελέτη περίπτωσης διευκόλυνσης από ομοτίμους](#)

[Ιδέες παγοθραυστικών](#)

Παραπομπές

Acker M., *The 5 Guiding Principles of Facilitation*, 2021 <https://www.womeninretail.com/the-5-guiding-principles-of-facilitation/>

Tsao T., *10 Facilitation Techniques That Will Make Your Meetings Sing*, 2018 <https://www.meeteor.com/post/meeting-facilitation-techniques>

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑΣ;

Η δυναμική της ομάδας είναι ένα σύστημα συμπεριφορών και ψυχολογικών διεργασιών που συμβαίνουν μέσα σε μια κοινωνική ομάδα.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

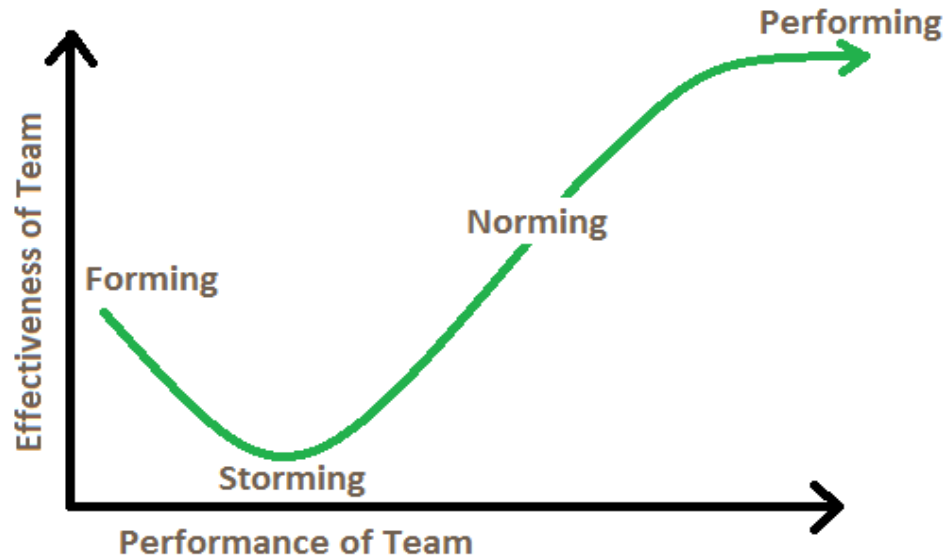
Ο Kurt Lewin αναγνωρίζεται συνήθως ως ο ιδρυτής του κινήματος για την επιστημονική μελέτη ομάδων. Επινόησε τον όρο δυναμική ομάδων για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες και τα άτομα ενεργούν και αντιδρούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

(Benne, K. Δ.; Μπράντφορντ, Λ. Π.; Gibb, J. P. (1972))

ΤΑ 5 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΩΝ ΤΟΥ TUCKMAN

Ο Bruce Tuckman δημιούργησε ένα μοντέλο λέγοντας ότι πέντε φάσεις ήταν απαραίτητες για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μια ομάδα. Αποτέλεσε τη βάση πολλών μελλοντικών μοντέλων ομάδων και ομάδων και χρησιμοποιείται εκτενώς από συμβούλους διαχείρισης και στο team building.

Tuckman's Team & Group Development Model



Περιγραφή φάσης	Ο ρόλος του ηγέτη	Σημαντικές σημειώσεις
Δημιουργία - είναι όπου οι άνθρωποι γνωρίζουν ο ένας τον άλλον και το έργο στο χέρι.	Ο ηγέτης είναι απαραίτητος σε αυτό το στάδιο για να βοηθήσει την ομάδα να καταλάβει τους στόχους και τους ρόλους και τις ευθύνες της ομάδας. Είναι πιθανό ότι η ηγεσία της ομάδας ή της ομάδας μπορεί να χρειαστεί να είναι αρκετά καθοδηγητική σε αυτό το στάδιο.	Αυτό το στάδιο μπορεί να είναι απογοητευτικό για πολλούς, καθώς υπάρχει μεγάλη εστίαση στη συλλογή πληροφοριών - η οποία απαιτεί χρόνο - και οι δράσεις συχνά αναβάλλονται έως ότου η κατεύθυνση είναι σαφής.
Storming - Καθώς οι άνθρωποι αρχίζουν να αισθάνονται πιο ασφαλείς, θα ωθήσουν τα όρια που έχει θέσει η ομάδα στο στάδιο σχηματισμού και	Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι πολύ προσιτός κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αμφισβητήσουν τον ηγέτη ή / και να κονταροχτυπηθούν για τη θέση. Ο	Ορισμένες ομάδες κολλάνε σε αυτό το στάδιο. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να σαμποτάρουν ατομικούς και ομαδικούς στόχους μέσω ανεπίλυτων

Περιγραφή φάσης	Ο ρόλος του ηγέτη	Σημαντικές σημειώσεις
μπορεί να αρχίσουν να ξεσπούν συγκρούσεις.	ηγέτης πρέπει να βεβαιωθεί ότι τα μέλη της ομάδας είναι ξεκάθαρα σχετικά με τις ευθύνες και τα καθήκοντά τους για να κρατήσει την ομάδα σε καλό δρόμο.	συγκρούσεων. Οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν ότι είναι ασφαλές να μοιράζονται διαφορετικές απόψεις και ιδέες - κάτι που μπορεί να είναι ένα πολύ δύσκολο στάδιο για τους ανθρώπους που είναι αντίθετοι στις συγκρούσεις.
Norming - είναι όπου το σχέδιο έρχεται μαζί. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου η ομάδα συμφωνεί με το σχέδιο, τα χρονοδιαγράμματα και ποιος πρέπει να συνεισφέρει τι στο σχέδιο σύμφωνα με τις δεξιότητές τους.	Αυτό το στάδιο μπορεί να επιταχυνθεί με χρήσιμη διευκόλυνση από τον ηγέτη, βοηθώντας την ομάδα να καταλήξει σε αποφάσεις για τον εαυτό της και να μάθει να ολοκληρώνει τα καθήκοντά της ως μονάδα. Ο ηγέτης πρέπει να κάνει ερωτήσεις (καθοδήγηση) και όχι να διευθύνει. Ο ηγέτης μπορεί επίσης να οργανώσει εκδηλώσεις κοινωνικοποίησης για να ενθαρρύνει τον υγιή ομαδικό δεσμό που μετακινεί μια ομάδα στο στάδιο της εκτέλεσης.	Μπορεί να είναι δύσκολο σε αυτό το στάδιο να τεθούν ανησυχίες και νέες ιδέες, καθώς οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αφήσουν πίσω τους την αβεβαιότητα και τη δυσαρέσκεια της φάσης "Storming". Υπάρχει πίεση να προχωρήσουμε και να κάνουμε πράγματα, οπότε οι ηγέτες πρέπει να παραμείνουν ανοιχτοί σε νέες ιδέες και να διασφαλίσουν ότι οι συγκρούσεις προβάλλονται και αντιμετωπίζονται.
Εκτέλεση - Η ομάδα είναι σταθερή και οι στόχοι είναι σαφείς. Αυτό συμβαίνει όταν η ομάδα έχει αναπτύξει διαδικασίες που λειτουργούν για την ομάδα και οι άνθρωποι τις ακολουθούν.	Η ομάδα υψηλής απόδοσης είναι σε μεγάλο βαθμό αυτόνομη και ένας καλός ηγέτης θα αναθέτει, θα αναπτύσσει μέλη της ομάδας και θα διατηρεί έναν οραματικό ρόλο. Για να αποδώσει η ομάδα στο καλύτερό της, ένας καλός ηγέτης θα ενθαρρύνει τις δημιουργικές συγκρούσεις και θα βοηθήσει στον εορτασμό και την ανταμοιβή των επιτευγμάτων.	

Περιγραφή φάσης	Ο ρόλος του ηγέτη	Σημαντικές σημειώσεις
<p>Πένθος - αυτό το στάδιο αφορά την ολοκλήρωση του έργου και τη διάλυση της ομάδας. Μπορεί να είναι ένα δύσκολο στάδιο για ορισμένα μέλη της ομάδας που απολαμβάνουν τη ρουτίνα ή που έχουν κάνει καλές φιλίες. Ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει δουλεύοντας με τα μέλη της ομάδας για να σχεδιάσουν το μέλλον τους και τι θα ακολουθήσει.</p>	<p>Ο ηγέτης μπορεί να βοηθήσει δουλεύοντας με τα μέλη της ομάδας για να σχεδιάσουν το μέλλον τους και τι θα ακολουθήσει.</p>	

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[Η θεωρία του Belbin για τη δυναμική της ομάδας](#)

Παραπομπές

Benne, K. D.; Bradford, L. P.; Gibb, J. R. (1972). *"Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium"*. In K. D. Benne (ed.). *Gruppentraining*. Stuttgart: Klett Verlag. pp. 95–154.

Else, E. L. (2022). *Tuckman's 5 Stages of Teams Development Model & How to use it*.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ (CLUSTERS) ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ

Στόχοι

Αυτή η ενότητα έχει γραφτεί για να παρέχει μια βασική κατανόηση και εισαγωγή στη Δικτύωση & Ομαδοποίηση. Με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, ο εκπαιδευόμενος θα είναι εξοικειωμένος με τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων δικτύωσης και ομαδοποίησης και τους κύριους φορείς καινοτομίας.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να μάθετε περισσότερα σχετικά με το φαινόμενο δημιουργίας συμπλέγματος και δικτύωσης
- Να μάθετε για τη Συνεργασία, τη Δικτύωση και το Clustering στον τομέα του τουρισμού
- Να μάθετε πώς να αναπτύσσετε/συμμετέχετε σε δίκτυα & συνεργατικούς σχηματισμούς



ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα δίκτυα ορίζονται ως επίσημοι και ανεπίσημοι οργανισμοί που διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνολογίας και προωθούν διάφορους τύπους συντονισμού και συνεργασίας.¹¹

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Οι εταιρείες πρέπει να ενσωματωθούν στο οικοσύστημα επιχειρηματικότητας για να δημιουργήσουν, να αναπτύξουν και να μάθουν νέες δεξιότητες προκειμένου να επιτύχουν στη σημερινή ανταγωνιστική οικονομία. Σε αυτή την περίπτωση, το οικοσύστημα μετατοπίζεται σταδιακά από μια μπερδεμένη συλλογή σε συστήματα με δομημένα χαρακτηριστικά, τόσο από επιχειρηματική άποψη όσο και φυσικά. Σύμφωνα με τον Moore (1993), τα οικοσυστήματα αντιπροσωπεύουν λύσεις στην

¹¹ *Business clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe.* OECD Publication, Paris (France): OECD Publishing, 2005.

ανάγκη προώθησης της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στη διαδικασία εξεύρεσης λύσεων σε οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. Τα δίκτυα εμφανίζουν συχνά πρότυπα «συνεργασίας», τα οποία αντιπροσωπεύουν μια ιδιαίτερη ισορροπία μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού.¹²

«Οι συνεργατικοί σχηματισμοί (Clusters) είναι ομάδες ανεξάρτητων εταιρειών και συνδεδεμένων ιδρυμάτων και είναι:

-Συνεταιριστικοί και ανταγωνιστικοί.

-Γεωγραφικά συγκεντρωμένοι σε μία ή περισσότερες τοποθεσίες, αν και η διαμόρφωση μπορεί να έχει παγκόσμιες επιπτώσεις

-Ειδικό σε συγκεκριμένο τομέα, συνδεδεμένοι με κοινές τεχνολογίες και δεξιότητες

-Είτε βασίζονται στην επιστήμη είτε είναι παραδοσιακοί

- Μπορούν να είναι είτε θεσμοθετημένοι (έχουν κατάλληλο manager cluster) είτε μη θεσμοθετημένοι.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Τελική έκθεση της ομάδας εμπειρογνομόνων για τους συνεργατικούς σχηματισμούς και τα δίκτυα επιχειρήσεων, Βρυξέλλες, 2003

ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ¹³

Πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν θεωρούν ότι η δικτύωση είναι σημαντική όταν μόλις ξεκινούν την επιχείρησή τους. Με αυτόν τον τρόπο, αποτυγχάνουν να συνειδητοποιήσουν ότι η ύπαρξη ενός ισχυρού δικτύου είναι εξαιρετικά σημαντική για τη δημιουργία της βάσης για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Τι προσφέρει στις επιχειρήσεις η συμμετοχή σε δίκτυα, συνεργατικούς σχηματισμούς και σχετικές πρωτοβουλίες;

Γεωγραφική συγκέντρωση

Η αλληλεπίδραση ποικίλων στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων των cluster, των προμηθευτών, της συμμετοχής του εργατικού δυναμικού, της παρουσίας ορισμένων φυσικών πόρων και υποδομών κ.λπ., μπορεί να είναι επωφελής για τα μέλη στην αντιμετώπιση κοινών ζητημάτων και ευκαιριών στην τοπική περιοχή.

¹² The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions, Bernhard Lingens, Lucas Miehé, Oliver Gassmann,

¹³ <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>

Εμπειρία

Οι δραστηριότητες και τα ενδιαφέροντα των μελών του cluster ειδικεύονται σε μια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Σε ένα cluster, οι επιχειρήσεις μαθαίνουν εθελοντικά ή ακούσια η μία από την άλλη.

Τριπλή έλικά

Προκειμένου να διασφαλιστεί η περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, η βιώσιμη ανάπτυξη και η μεγέθυνση, τα μέλη του cluster αποτελούνται συνήθως και από τα τρία σκέλη της «τριπλής έλικας»: εταιρικούς φορείς, οργανισμούς έρευνας και τεχνολογίας και θεσμοθετημένα όργανα. Τα cluster προωθούν την κοινωνική ευημερία και την τοπική-περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη.

Ανταγωνισμός και συνεργασία

Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται, για παράδειγμα, στην ίδια αγορά περιστασιακά συνεργάζονται και συγκεντρώνουν τους πόρους τους σε συγκεκριμένους τομείς, π.χ. εάν δεν βλάπτονται οι παρούσες βασικές ικανότητες, όλοι οι εταίροι αντιμετωπίζουν τις ίδιες δυσκολίες και/ή όλοι οι εταίροι μπορούν να επωφεληθούν εξίσου από την κοινή προσπάθεια.

Άλλοι λόγοι συνεργασίας

- Όρια πόρων
- Ύπαρξη δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας
- Ειδικοί πόροι, όπως ιδιόκτητο δίκτυο διανομής
- Ανάγκη για μάθηση (αγορά ή τεχνολογία)
- Δημιουργία υποψήφιων πελατών
- Ενημέρωση για τις τάσεις του κλάδου

Οι δραστηριότητες του cluster δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όχι μόνο μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και ιδρυμάτων.

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ

ΔΙΚΤΥΑ

- ✓ Ο αριθμός των εταιρειών που συμμετέχουν είναι συγκεκριμένος, καθώς και ο χρονικός ορίζοντας του δικτύου
- ✓ Οι συμμετέχουσες εταιρείες διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες
- ✓ Οι δράσεις του δικτύου έχουν προβλεφθεί πριν από την ίδρυσή του και επικεντρώνονται σε σύνθετες δράσεις που η κάθε εταιρεία ξεχωριστά δεν θα μπορούσε να υλοποιήσει, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη
- ✓ Οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων είναι ιεραρχικές στην παραγωγική διαδικασία ή σε άλλες διαδικασίες

CLUSTERS

- ✓ Ο αριθμός των συμμετεχουσών εταιρειών δεν είναι προκαθορισμένος
- ✓ Οι επιχειρήσεις πωλούν ανταγωνιστικά προϊόντα
- ✓ Δεν εμπλέκεται μόνο η σύσταση επιχειρήσεων, αλλά και άλλοι φορείς, όπως πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, προκειμένου να υποστηρίξουν με την τεχνογνωσία τους την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων
- ✓ Όλα τα μέλη του cluster είναι ίσα και κανένα δεν επιβάλλει τη γνώμη του. Το στρατηγικό χαρακτηριστικό της ένωσης είναι η εταιρική σχέση και η ισότιμη συμμετοχή όλων
- ✓ Μέσω του cluster, οι επιχειρήσεις υλοποιούν δράσεις κοπής, όπως εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, αποθήκευση, εισαγωγή νέων τεχνολογιών που οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν σε μικρή κλίμακα πριν ενταχθούν στο cluster
- ✓ Δεδομένου ότι ένα cluster είναι επιτυχές, υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας ξεχωριστού νομικού σχήματος ή νέων cluster

ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ/ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

ΔΙΚΤΥΑ

- ✓ **Βήμα 1 – Καθορισμός του στόχου του δικτύου** (ευρεία: ανταλλαγή ιδεών, διάδοση πληροφοριών ≠ εστιασμένη: προώθηση των εξαγωγών των συμμετεχόντων στο δίκτυο)
- ✓ **Βήμα 2 – Εύρεση εταιρειών που θα συμμετάσχουν μαζί-** (κοινά ενδιαφέροντα, κουλτούρα, πόροι, δεξιότητες κ.λπ.) & οριζόντια - παρόμοιοι κλάδοι, κλάδοι / κάθετες συνεργασίες - διαφορετικά μέρη της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας
- ✓ **Βήμα 3 – Εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων**
- ✓ **Βήμα 4 – Καθορισμός του χρονοδιαγράμματος και του είδους της συνεργασίας**
- ✓ **Βήμα 5 – Προσδιορισμός της υλοποίησης των δράσεων, των απαιτούμενων πόρων και των χρηματοδοτικών ρυθμίσεων**
- ✓ **Βήμα 6 – Δημιουργία διαχείρισης δικτύου**

CLUSTERS

✓ **Βήμα 1 – Ίδρυση**

Στην πρώτη φάση αναγνωρίζεται η ανάγκη ανάπτυξης ενός cluster και υλοποιούνται οι προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη δημιουργία του. Η ανάγκη: είτε προκύπτει από την αγορά και εκφράζεται από ένα άτομο / ομάδα ατόμων (προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω), είτε δημιουργείται ως απάντηση σε πολιτικές (προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω) που εφαρμόζονται από το κράτος.

✓ **Βήμα 2 – Ανάπτυξη**

Στη δεύτερη φάση αναπτύσσεται το σύμπλεγμα. Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται η στρατηγική και ο στόχος του cluster, αποφασίζονται οι δράσεις που θα υλοποιήσει, καθορίζεται η διοίκηση, καθώς και η πηγή χρηματοδότησης.

✓ **Βήμα 3 – Λειτουργία**

Στην τρίτη φάση, το cluster ξεκινά τη λειτουργία του, δηλαδή την υλοποίηση δράσεων προς όφελος των μελών του.

✓ **Βήμα 4 – Μετασχηματισμός**

Στην τέταρτη φάση, το cluster επανεξετάζει τη στρατηγική και το στόχο του να ευθυγραμμίζεται κάθε φορά με τις εταιρείες-μέλη και τις ανάγκες της αγοράς.

ΤΥΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΕ ΕΝΑ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ¹⁴



ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ιδρύματα είναι ζωτικής σημασίας για την καινοτομία λόγω του ρόλου τους στη δημιουργία και τη διάδοση της γνώσης και αποτελούν πρωταρχικό εργαλείο για τις κυβερνήσεις που επιδιώκουν να προωθήσουν την έρευνα και την καινοτομία στις οικονομίες τους.



ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ & ΕΠΙΤΑΧΥΝΤΕΣ

Οι θερμοκοιτίδες και οι επιταχυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο οικοσύστημα καινοτομίας, παρέχοντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για νεοσύστατες και νεοσύστατες εταιρείες



ΑΓΓΕΛΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Οι Άγγελοι επενδυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο βοηθώντας τις ταχέως αναπτυσσόμενες μικρές επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα κοινά κενά χρηματοδότησης. Μερικές φορές μπορούν να προωθήσουν άμεσα τις καινοτομίες λαμβάνοντας θέση στο διοικητικό συμβούλιο της νεοσύστατης επιχείρησης



ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ένας επενδυτής επιχειρηματικών κεφαλαίων είναι ένας επενδυτής που είτε παρέχει κεφάλαια σε νεοσύστατες επιχειρήσεις είτε υποστηρίζει μικρές εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν αλλά δεν έχουν πρόσβαση στις αγορές μετοχών



ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Οι εταιρείες ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων διαχειρίζονται χρήματα που δεσμεύονται από συνταξιοδοτικά ταμεία, άλλους θεσμικούς επενδυτές και ιδιώτες υψηλής καθαρής θέσης.



ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Οι κυβερνήσεις διαδραματίζουν πολλούς κρίσιμους ρόλους στην προώθηση της καινοτομίας, κυρίως όσον αφορά τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού

¹⁴ <https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

πολιτικού και ρυθμιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις.



ΦΙΛΟΙ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Για πολλούς καινοτόμους, ο κύκλος υποστήριξης των φίλων και της οικογένειάς τους θα είναι συχνά κρίσιμος για να τους βοηθήσει να προωθήσουν την ιδέα τους



ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ

Οι Οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών είναι μια υποομάδα οργανώσεων που ιδρύονται από πολίτες και δραστηριοποιούνται σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο



ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Οι αναπτυξιακοί οργανισμοί τείνουν να επικεντρώνονται στην υποστήριξη φορέων καινοτομίας σε πολύ πρώιμο στάδιο, βοηθώντας τους με σχετικά μικρά ποσά χρηματοδότησης κεφαλαίων εκκίνησης να αναπτύξουν / δοκιμάσουν την ιδέα τους



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ (Ανθρώπινο Κεφάλαιο)

Οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο ενός οικοσυστήματος και η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μέσω της οποίας σχεδιάζεται, δοκιμάζεται, προσαρμόζεται και κλιμακώνεται μια καινοτομία εξαρτάται από την ποιότητα των ανθρώπων που συμμετέχουν στη διαδικασία.



START-UP ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μια start up είναι μια εταιρεία που εργάζεται για την επίλυση ενός προβλήματος όπου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη.



ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΖΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο ρόλος τους είναι να συνδέουν οργανισμούς εντός ενός οικοσυστήματος καινοτομίας και να διευκολύνουν τη μεταφορά ιδεών, τεχνολογίας και άλλων πόρων που συμβάλλουν στην εμπορευματοποίησή τους σε κλίμακα.



ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Οι πρωτοβουλίες υπό την ηγεσία των επιχειρήσεων, όπως οι συμπράξεις έρευνας και ανάπτυξης, οι πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσεων, η μεταφορά τεχνολογίας και δεξιοτήτων και οι επενδύσεις σε υποδομές, έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως καταλύτης, να αναπτύξουν και να κλιμακώσουν την καινοτομία, παρέχοντας παράλληλα γόνιμο έδαφος για την εμφάνιση μελλοντικής καινοτομίας.

Ενδεικτικά ευρωπαϊκά καινοτόμα οικοσυστήματα και δίκτυα:

Ευκαιρίες συνεργασίας του δικτύου Enterprise Europe Network: <https://een.ec.europa.eu/partnering-opportunities>

Ευρωπαϊκή πλατφόρμα συνεργασίας συνεργατικών σχηματισμών: <https://clustercollaboration.eu/find-partners/in-europe>

Ανοιχτή Κοινότητα Deus: <https://deuscci.eu/open-community/>

Ευρωπαϊκό δίκτυο καινοτόμων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ENIHEI): <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/innovation-in-education/european-network-of-innovative-higher-education-institutions>

Εξωτερικοί

σύνδεσμοι:

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/12/20/the-importance-of-a-business-network-and-how-to-build-a-strong-one/?sh=63d80cfb1392>

<https://advancedbusinessabilities.com/why-is-networking-important-for-entrepreneurs/>

http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_9-s3_21_a20-122_240-253.pdf

<https://www.idiainnovation.org/ecosystem-actors>

Παραπομπές

Business clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe. OECD Publication, Paris (France): OECD Publishing, 2005.

The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions, Bernhard Lingens, Lucas Miehé, Oliver Gassmann, *Long Range Planning*, Volume 54, Issue 2, 2021, 102043, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630120302429>)
LOCAL PARTNERSHIP, CLUSTERS AND SME GLOBALISATION (2000) <https://www.oecd.org/cfe/smes/2010888.pdf>
Bringing business clusters into the mainstream of economic development, Stuart Rosenfeld, February 1997, *European Planning Studies* 5(1):3-23
DOI:10.1080/09654319708720381

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Στόχοι

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να εισαγάγει το πλαίσιο της δημιουργικής σκέψης. Για να επιτευχθεί αυτό, διερευνούμε την έννοια της δημιουργικής σκέψης και τη σχέση της με τις δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης. Στην επόμενη ενότητα, εστιάζουμε στην οριοθέτηση του χρονοδιαγράμματος δημιουργικής σκέψης και της χρησιμότητάς του στον τομέα της εκπαίδευσης. Παρέχουμε επίσης τη μέθοδο και τη μεθοδολογία της δημιουργικής σκέψης καθώς και ένα μοντέλο δημιουργικής σκέψης και προσφέρουμε αρκετούς πόρους για να διερευνήσουμε τη χρησιμότητα της μεθόδου.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Προσδιορισμός των στοιχείων που καθορίζουν τη δημιουργική σκέψη
- κατανόηση της χρησιμότητας της μεθοδολογίας
- προσδιορισμός των μεθόδων και μεθοδολογιών που χρησιμοποιούνται στη δημιουργική σκέψη



ΤΟ ΓΝΩΡΙΖΑΤΕ;

Η δημιουργική σκέψη και η ευέλικτη διαχείριση συνδέονται. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες είναι πιθανό να εφαρμοστούν όταν διεγείρεται η δημιουργική σκέψη σε έναν οργανισμό.



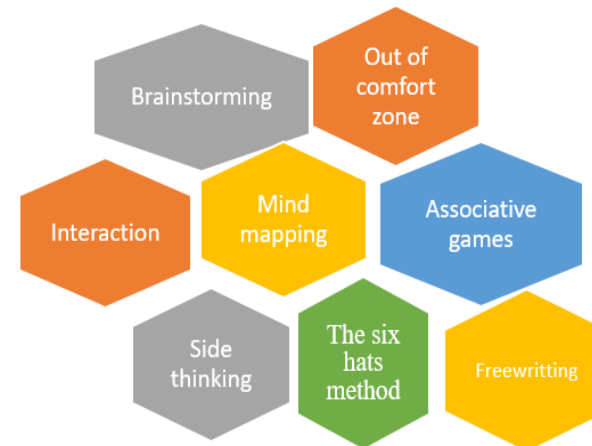
ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ;

Η δημιουργική σκέψη αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να παράγουν, να αξιολογούν και να βελτιώνουν πρωτότυπες και αποτελεσματικές ιδέες, με τη βοήθεια της φαντασίας, για την επίλυση διαφορετικών προβλημάτων.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Η δημιουργική σκέψη αναφέρθηκε για πρώτη φορά το 1967 όταν ο Edward de Bono την περιέγραψε ως την ικανότητα ενός ατόμου να βρει πρωτότυπες λύσεις σε περίπλοκα προβλήματα (Edward de Bono, 2011). Έκτοτε, πολλές πρωτοβουλίες δημόσιων αρχών και διεθνών οργανισμών έχουν συμπεριλάβει τη δημιουργική σκέψη στην ατζέντα τους. Για παράδειγμα, ο ΟΟΣΑ απαίτησε από το εκπαιδευτικό πεδίο έως το 2030 να συμμορφωθεί και να συμπεριλάβει τη δημιουργική σκέψη και τις τεχνικές μάθησης στα προγράμματα σπουδών του, μεταξύ της κριτικής σκέψης ή της συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΕΓΕΡΣΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

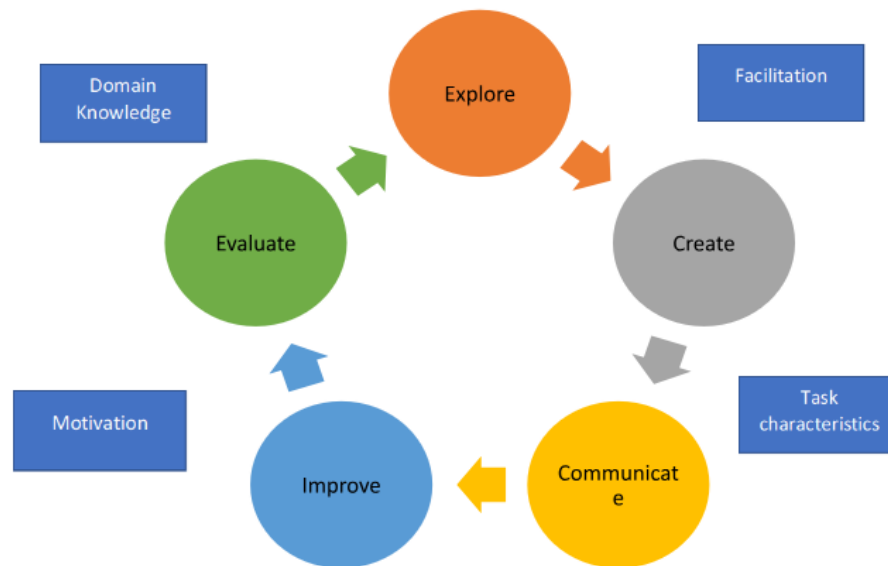


ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ;

Με την πάροδο του χρόνου, πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν διαφορετικά μοντέλα τόνωσης της δημιουργικής σκέψης, αλλά και δημιουργικής μάθησης και αξιολόγησης. Για παράδειγμα, οι Rosen et al. το 2020, όρισαν πέντε λέξεις-κλειδιά που ορίζουν τη δημιουργική σκέψη: εξερεύνηση, δημιουργία, επικοινωνία, βελτίωση, αξιολόγηση και τέσσερις παράγοντες που την επηρεάζουν: γνώση, κίνητρα, διευκόλυνση και χαρακτηριστικά εργασίας.

**Η τόνωση της δημιουργικότητας μπορεί να
επιτευχθεί μέσω:**

- ✓ Κριτικής σκέψης
- ✓ Αλλαγής αντίληψης
- ✓ Υιοθέτηση καινοτομίας
- ✓ Διαφορετικών μεθόδων και τεχνικών



ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ, ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πηγή: Rosen et al., 2020



TIP !

Προσαρμόστε τη μέθοδο ή την τεχνική σε κάθε οργανισμό για την επίτευξη των στόχων δημιουργικής σκέψης.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι και ανάγνωση προσθήκης:

[Εκπαίδευση 2030](#)

[Πλαίσιο δημιουργικής σκέψης PISA](#)

[Σχεδιασμός για δημιουργική σκέψη, μάθηση και αξιολόγηση στα σχολεία](#)

Παραπομπές

de Bono, E. (2011). *Lateral Thinking*, Harper Collins Publisher, ISBN: 0060903252

[https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf), pg. 5

ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ (Design Thinking)

Στόχοι

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να εισαγάγει το πλαίσιο της σχεδιαστικής σκέψης. Για να επιτευχθεί αυτό, διερευνούμε την έννοια της σχεδιαστικής σκέψης και τη σχέση της με τις δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης. Στην επόμενη ενότητα, εστιάζουμε στην οριοθέτηση της χρησιμότητας της σχεδιαστικής σκέψης στον τομέα της εκπαίδευσης ή της διαχείρισης. Παρέχουμε επίσης ένα παράδειγμα για το πώς λειτουργεί η σχεδιαστική σκέψη και προσφέρουμε αρκετούς πόρους για να διερευνήσουμε τη χρησιμότητα της μεθόδου.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Προσδιορισμός της έννοιας της σχεδιαστικής σκέψης
- Κατανόηση της χρησιμότητας της σχεδιαστικής σκέψης για εκπαιδευτικούς ή διαχειριστικούς σκοπούς
- Ανακεφαλαίωση των βημάτων για την επίτευξη μιας προσέγγισης σχεδιαστικής σκέψης
- Προσδιορισμός της εστίασης της σχεδιαστικής σκέψης



ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ;

Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια ευέλικτη μέθοδος διαχείρισης προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πρόσωπο / χρήστη. Η ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζεται στην ομάδα-στόχο.

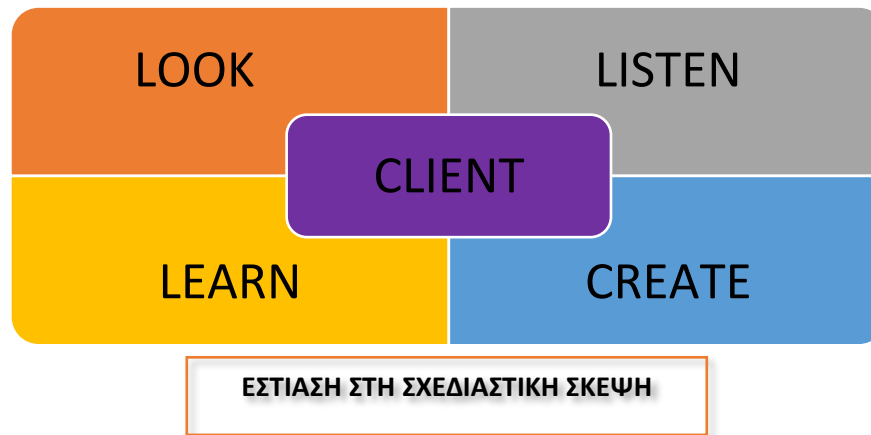
ΤΟ ΓΝΩΡΙΖΑΤΕ;



Η ομαδική εργασία είναι το κλειδί στη σχεδιαστική σκέψη, έτσι πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν την ομαδική εργασία για εκπαιδευτικούς σκοπούς (Guaman-Quintanilla et al., 2022).

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Η σχεδιαστική σκέψη έχει λάβει μεγάλη προσοχή τελευταία, ενώ δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός της έννοιας. Η εταιρεία IDEO, υπεύθυνη για τη διάδοση της έννοιας, επιβεβαιώνει ότι η σχεδιαστική σκέψη είναι μια στρατηγική ή μια μέθοδος, καθώς και "έναν τρόπο να δούμε τον κόσμο". (Design Thinking Website, πρόσβαση 2022). Από αυτό, θεωρείται ότι η σχεδιαστική σκέψη είναι μια νοοτροπία, μια προοπτική ή ένα πρότυπο σκέψης που στοχεύει στη δημιουργία νέων προϊόντων / υπηρεσιών για την εκπλήρωση μιας ανθρώπινης (πελάτη) ανάγκης.

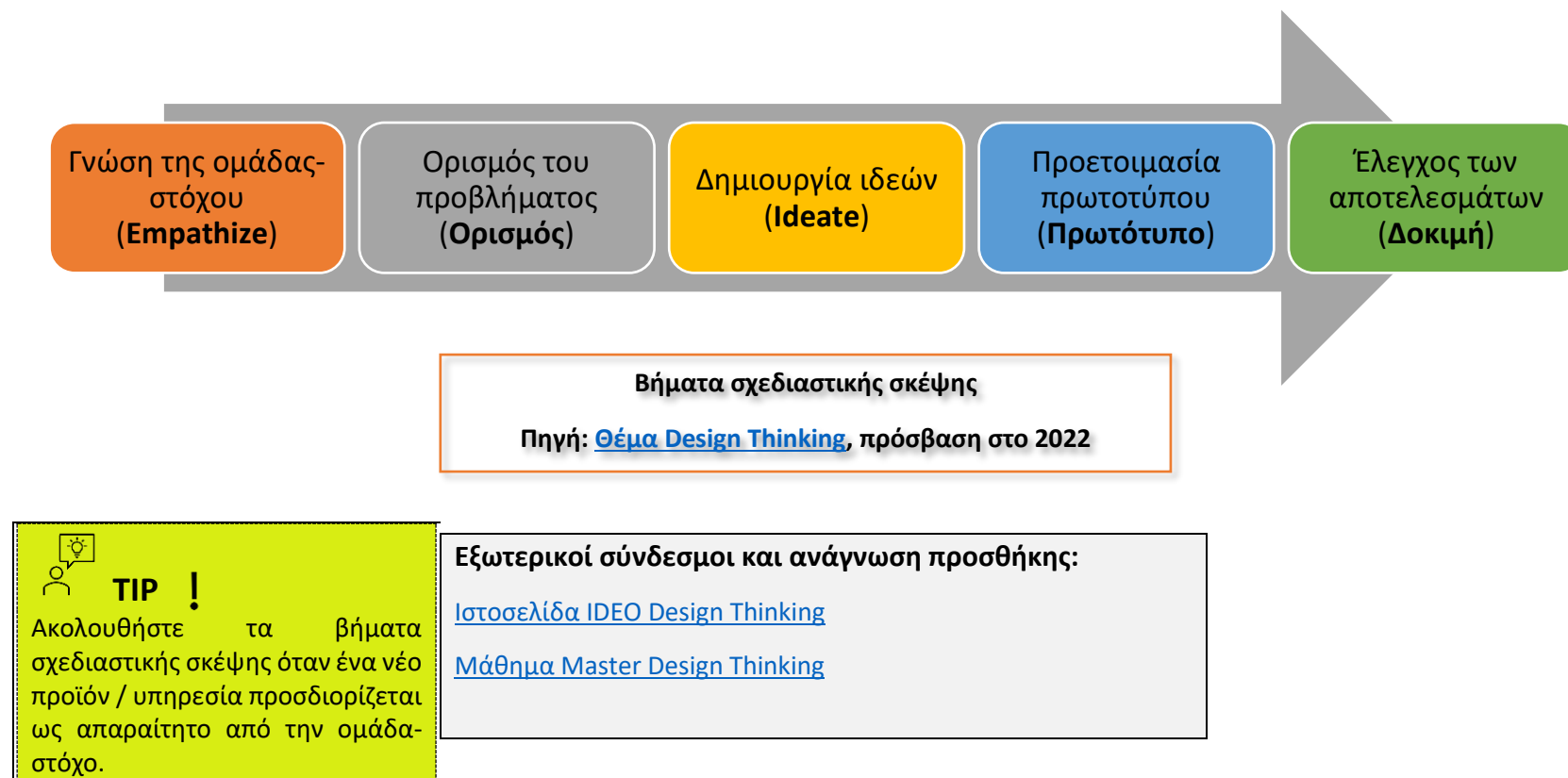


Δραστηριότητες διαδικασίας σχεδιαστικής σκέψης:

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| ✓ Ταυτοποίηση ανάγκης | ✓ Μάθηση |
| ✓ Κίνητρο | ✓ Ανάλυση |
| ✓ Ακρόαση | ✓ Δημιουργία |
| ✓ Παρατήρηση | ✓ Εύρεση δημιουργικής λύσης |

ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ;

Η μεθοδολογία της σχεδιαστικής σκέψης επιτρέπει πλήρη ευελιξία μεταξύ των χρηστών αυτής της μεθόδου, αλλά υπάρχουν ορισμένα υποχρεωτικά "σημεία ελέγχου":



Παραπομπές

Guaman-Quintanilla, S.; Everaert, P.; Chiluiza, K.; Valcke, M. (2022). *Fostering Teamwork through Design Thinking: Evidence from a Multi-Actor Perspective*. *Educ. Sci.*, 12, 279.

IDEO, Design Thinking Website, <https://designthinking.ideo.com/>

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Στόχοι

Σε αυτό το έγγραφο, θα βρείτε μια θεμελιώδη επισκόπηση της Διεθνούς Διοίκησης Επιχειρήσεων, η οποία αναφέρεται στη διαχείριση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης που εκτείνεται σε πολλές χώρες. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει την εξέταση διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης, του μάρκετινγκ, των λειτουργιών και των ανθρώπινων πόρων, στο πλαίσιο των διεθνών αγορών και των περίπλοκων πολιτιστικών και πολιτικών ανισοτήτων που προκύπτουν. Στον σημερινό αλληλοεξαρτώμενο κόσμο, όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολύπλευρες παγκόσμιες προκλήσεις, η μελέτη και η πρακτική της διεθνούς διαχείρισης επιχειρήσεων είναι απαραίτητες για την ευημερία και την άνθηση των επιχειρήσεων.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Ορισμός της έννοιας της διεθνούς διαχείρισης
- Βασικές κατανοήσεις των διαστάσεων και της πολυπλοκότητας της διεθνούς διαχείρισης
- Παροχή πληροφοριών για τους μαθητές σχετικά με τις πτυχές που πρέπει να έχουν μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη και μια πρακτική προσέγγιση

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Η διεθνής διαχείριση περιλαμβάνει την κατανόηση της διεθνούς οικονομίας, την αιχμή του δόρατος της αλλαγής στις πολυεθνικές εταιρείες και την επινόηση παγκόσμιων επιχειρηματικών στρατηγικών. Αρκετές ζωτικές πτυχές της διεθνούς επιχειρηματικής διαχείρισης περιλαμβάνουν την απόκτηση γνώσεων σε διαφορετικούς πολιτισμούς, την επίβλεψη του διεθνούς εμπορίου, τους ελιγμούς μέσω των νομικών και ρυθμιστικών πλαισίων διαφορετικών χωρών, την προσαρμογή στις συνθήκες της τοπικής αγοράς και τη διαχείριση παγκόσμιων ομάδων και λειτουργιών.

Εισαγωγή

Η διεθνής διαχείριση περιγράφει τη διαχείριση των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας που εξυπηρετεί αγορές και λειτουργεί σε πολλές χώρες. Αυτό συνεπάγεται την κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων που υπερβαίνουν τις συμβατικές επιχειρηματικές προσδοκίες, συμπεριλαμβανομένης της πλήρους κατανόησης της τοπικής αγοράς και των ανταγωνιστικών συνθηκών, του νομικού και οικονομικού περιβάλλοντος και της ικανότητας χειρισμού συναλλαγών πολλαπλών νομισμάτων και διασυννοριακής διαχείρισης.

Η παραπάνω εξήγηση υπογραμμίζει την απαίτηση για ένα πιο εξελιγμένο σύνολο δεξιοτήτων που υπερβαίνει τη διαχείριση των δραστηριοτήτων εντός μιας χώρας, συμπεριλαμβανομένης της βαθιάς κατανόησης των τοπικών συνθηκών και της ικανότητας προσαρμογής σε αυτές. Συγκρίσιμα με τη στρατηγική διαχείρισης και τις θεωρίες διαχείρισης, η διεθνής διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει λειτουργικούς τομείς όπως το μάρκετινγκ, η χρηματοδότηση και το προσωπικό / οργανισμό.

Οι επαγγελματίες στον τομέα της διεθνούς διαχείρισης επιχειρήσεων μπορούν να εργαστούν σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων πολυεθνικών εταιρειών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, κυβερνητικών υπηρεσιών και συμβουλευτικών εταιρειών. Πρέπει να διαθέτουν ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ηγεσίας, καθώς και βαθιά κατανόηση των παγκόσμιων αγορών και του διεθνούς εμπορίου.

Βασικές πτυχές των ευκαιριών και της στρατηγικής για διεθνοποίηση

Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων στη διεθνή διαχείριση, συμπεριλαμβανομένων των εξαγωγών, της καθιέρωσης εξαγωγικών στρατηγικών, της χρήσης διεθνών πρακτόρων ή εταίρων, της διατήρησης δυνάμεων άμεσων πωλήσεων ή της δημιουργίας εγκαταστάσεων εφοδιασμού και παραγωγής στο εξωτερικό. Ωστόσο, η απόκτηση ξένων επιχειρήσεων παρουσιάζει μοναδικούς κινδύνους.

Το βιβλίο του George Yipp, "Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage", είναι ένα αξιόλογο κείμενο στον τομέα της διεθνούς διαχείρισης. Ο Yipp τονίζει ότι η ανάπτυξη μιας διεθνούς στρατηγικής περιλαμβάνει περισσότερα από την εξέταση τυπικών παραγόντων ανταγωνιστικής στρατηγικής. Για να προσδιοριστεί η έκταση της παγκόσμιας εμβέλειας μιας αγοράς, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί ο παγκόσμιος χαρακτήρας της αγοράς στις δραστηριότητες παραγωγής και προμήθειας, καθώς και η

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΩΝ, ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ
ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΣΤΗΝ ΠΛΟΗΓΗΣΗ ΣΕ
ΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΣΕ
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ, ΣΤΗΝ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

παρουσία παγκοσμίως κοινών ανταγωνιστών. Ο βαθμός στον οποίο οι ανταγωνιστές μπορούν να συντονίσουν μια επίθεση ή άμυνα εναντίον μιας εταιρείας μπορεί επίσης να διαφέρει σημαντικά. Αυτά τα πολύπλοκα πλαίσια εγείρουν σημαντικά ερωτήματα για τις εταιρείες, ιδίως εκείνες που βρίσκονται στα αρχικά στάδια λειτουργίας.

Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να εξετάσουν οι εταιρείες περιλαμβάνουν εάν οι αγορές τους είναι παγκόσμιες, σε ποιο βαθμό και ποιες επιλογές υπάρχουν για την αντιμετώπιση αυτών των ευκαιριών και απειλών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η ελκυστικότητα αυτών των ευκαιριών και οι επιπτώσεις τους μακροπρόθεσμα. Εάν μια επιχείρηση αποφασίσει να επιδιώξει τη διεθνοποίηση, θα πρέπει επίσης να προσδιορίσει τους στρατηγικούς της στόχους.

Αν και οι αγορές μπορεί να έχουν παγκόσμιες πτυχές, μπορεί να μην είναι πλήρως παγκόσμιες. Για παράδειγμα, ενώ η αγορά αυτοκινήτων είναι παγκόσμια όσον αφορά τη διανομή και την εμπορία, εξακολουθεί να εξαρτάται από την εγχώρια παραγωγή. Στη διεθνή διαχείριση, το ρητό «σκέψου παγκόσμια, αλλά δράσε τοπικά» είναι μια χρήσιμη κατευθυντήρια γραμμή. Οι χιουμοριστικές διαφημίσεις της HSBC τονίζουν τη σημασία της κατανόησης της τοπικής κουλτούρας των πελατών.

Αν και τα σύνορα και οι πολιτισμοί παραμένουν, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η επικράτηση της αγγλικής ως κοινής γλώσσας έχουν κάνει τη διάσχισή τους ευκολότερη από ποτέ. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν τη διεθνή αγορά τους και μια ειδική συνεδρία για το θέμα αυτό θα μπορούσε να είναι μια πολύτιμη προσθήκη στην ατζέντα οποιουδήποτε διοικητικού συμβουλίου.

Παράγοντες που οδηγούν στη διεθνοποίηση

Με βάση εκτεταμένη έρευνα και κριτική ανάλυση για τον προσδιορισμό των λόγων για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διεθνοποιηθούν, κατέστη προφανές ότι οι παράγοντες της εγχώριας αγοράς, όπως το εγχώριο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τα επίπεδα εγχώριας ζήτησης, ήταν οι κύριοι κινητήριοι παράγοντες.

Ωστόσο, αναγνωρίστηκε επίσης ότι οι τυχαίοι παράγοντες, όπως ο πόλεμος και οι φυσικές καταστροφές, καθώς και οι κυβερνητικές πολιτικές, θα μπορούσαν να επηρεάσουν απίστευτα την απόφαση μιας επιχείρησης να διεθνοποιηθεί και θα μπορούσαν επίσης να καθορίσουν το ποσοστό επιτυχίας της.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι, όπως προτείνει ο Porter, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται απαραίτητα άφθονη εγχώρια ζήτηση για να ανταγωνιστούν διεθνώς. Αντ' αυτού, μπορούν να επιτύχουν στις διεθνείς αγορές, αρκεί να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των διεθνών αντιπάλων τους.

Ως προσανατολισμός για το γιατί αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση για διεθνοποίηση, θα μπορούσαμε να λάβουμε υπόψη πτυχές όπως:

- **Ανάπτυξη και κορεσμός της αγοράς:** Οι επιχειρήσεις μπορεί να επιδιώξουν να επεκταθούν διεθνώς για να αξιοποιήσουν νέες αγορές και να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, ειδικά εάν η εγχώρια αγορά τους είναι ήδη κορεσμένη.
- **Οικονομίες κλίμακας και εξοικονόμηση κόστους:** Η διεθνοποίηση μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας και να μειώσουν το κόστος παραγωγής, καθώς μπορούν να επωφεληθούν από το χαμηλότερο κόστος εργασίας και την πρόσβαση σε φθηνότερους πόρους σε άλλες χώρες.
- **Αυξημένος ανταγωνισμός:** Ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν νέες αγορές και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές βελτιώνοντας τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους. Η διεθνοποίηση μπορεί επίσης να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό με την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και βέλτιστες πρακτικές.
- **Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και πόρους:** Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιδιώξουν να επεκταθούν διεθνώς για να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και πόρους που δεν είναι διαθέσιμοι στην εγχώρια αγορά τους.
- **Κυβερνητικά κίνητρα και πολιτικές:** Οι κυβερνήσεις μπορούν να προσφέρουν κίνητρα και πολιτικές για να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να επεκταθούν διεθνώς, όπως φορολογικές ελαφρύνσεις, επιχορηγήσεις ή προνομιακή μεταχείριση.
- **Διαφοροποίηση και μείωση κινδύνου:** Η διεθνοποίηση μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους και να μειώσουν την έκθεσή τους σε κινδύνους, όπως η οικονομική ή πολιτική αστάθεια στην εγχώρια αγορά τους.
- **Ζήτηση πελατών:** Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επεκταθούν διεθνώς ανταποκρινόμενες στη ζήτηση των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε άλλες χώρες.

Συνολικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η απόφαση για διεθνοποίηση μιας επιχείρησης συχνά καθοδηγείται από ένα συνδυασμό αυτών των παραγόντων, καθώς και από τους στρατηγικούς στόχους και τους πόρους της εταιρείας.

Πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για μια επιτυχημένη διαδικασία διεθνοποίησης

Η στρατηγική και η δομή μιας εταιρείας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στις εγχώριες αγορές. Τα επαγγελματικά πρότυπα μιας επιχείρησης, η στάση απέναντι στην εξουσία και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν βασικά συστατικά της οργανωτικής στρατηγικής και δομής της. Ο εγχώριος ανταγωνισμός δημιουργεί περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις έχουν κίνητρο να βελτιώσουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους, καθιστώντας τις καλύτερα προετοιμασμένες για διεθνοποίηση. Ωστόσο, οι κοινωνικοί κανόνες και οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά εμπόδια για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να επεκταθούν διεθνώς.

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχής διεθνοποίηση, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις πολιτισμικές διαφορές και να εφαρμόσουν στρατηγικά πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει σε δαπανηρά λάθη που βλάπτουν τις προοπτικές επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε σχετικά μικρές εγχώριες αγορές, η διεθνοποίηση μπορεί να είναι απαραίτητη για την επέκταση των πωλήσεων και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε χώρες με μεγαλύτερο πληθυσμό ή υψηλότερα διαθέσιμα εισοδήματα για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της αγοράς.

Καθώς οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται, μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας και εξοικονόμηση κόστους εργασίας, οδηγώντας συχνά στη μετεγκατάσταση των διαδικασιών παραγωγής. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές εγχώριες αγορές μπορούν να επιλέξουν να διεθνοποιηθούν για να γίνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ξένων νομικών συνεπειών, των κυβερνητικών πολιτικών και των γλωσσικών φραγμών.

Συνοψίζοντας, η επιτυχία μιας εταιρείας στη διεθνοποίηση εξαρτάται από τις στρατηγικές και διαρθρωτικές πτυχές των δραστηριοτήτων της. Οι πολιτιστικές αποχρώσεις και η διεξοδική αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, οι οικονομίες κλίμακας και τα μέτρα εξοικονόμησης κόστους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Η επίγνωση των πιθανών κινδύνων είναι εξίσου σημαντική, καθώς μπορεί να αποτρέψει την αποτυχία και να μάθει από τις εμπειρίες άλλων εταιρειών.

Παραπομπές

Yipp, George. (2003). Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Research Gate
Grundy, Tony (2014). "International management". Accounting and Business Magazine, London, UK
Philippou, Michael. (2018). Why Firms Internationalise. Birmingham University, Research Gate

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Στόχοι

Το κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να εισαγάγει τους εκπαιδευτές και τους σπουδαστές στην έννοια και την πρακτική της πνευματικής ιδιοκτησίας ως μία από τις σημαντικότερες έννοιες, που συχνά παραβλέπεται από τους νέους επιχειρηματίες. Θα καλύψουμε επίσης τις διάφορες μορφές πνευματικών δικαιωμάτων και βασικές πληροφορίες σχετικά με τα απαραίτητα μέτρα για την υποβολή αίτησης για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας εντός της ΕΕ.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Ορισμός της έννοιας της διανοητικής ιδιοκτησίας
- Βασικές αντιλήψεις σχετικά με τα οφέλη της προστασίας και της εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας
- Παροχή βασικών κατανοήσεων για να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να διασφαλίσουν τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας τους

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας είναι σημαντικά διότι προωθούν την καινοτομία, ενθαρρύνουν τις επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη και παρέχουν στους δημιουργούς και τους εφευρέτες οικονομικά κίνητρα για τη δημιουργία νέων έργων και εφευρέσεων. Η νομική προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας επιτρέπει στους δημιουργούς και τους εφευρέτες να επωφελούνται από το έργο τους και εμποδίζει άλλους να επωφελούνται από το έργο τους χωρίς άδεια.

Έννοια

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία (Intellectual Property -IP) περιλαμβάνουν τη διαφύλαξη και τη χρήση της γνώσης, η οποία μπορεί να δημιουργηθεί μέσω έρευνας και ανάπτυξης, ανάπτυξης λογισμικού, μηχανικής, σχεδιασμού ή άλλων δημιουργικών προσπαθειών. Οι δραστηριότητες πνευματικής ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν όλα τα διοικητικά και νομικά καθήκοντα που σχετίζονται με την αναζήτηση προστασίας, καταχώρισης, τεκμηρίωσης, διαχείρισης,

εμπορίας, αδειοδότησης, μάρκετινγκ και επιβολής των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας (IPRs) ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν επίσης την απόκτηση IPR από άλλες οντότητες μέσω αδειοδότησης ή οριστικής αγοράς, καθώς και την πώληση IP σε τρίτους. Τα IPR μπορούν να περιλαμβάνουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας, διπλώματα ευρεσιτεχνίας χρησιμότητας, βιομηχανικά σχέδια, εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, σχέδια ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, δικαιώματα βελτιωτή φυτών (για νέες φυτικές ποικιλίες), γεωγραφικές ενδείξεις και εμπιστευτικές πληροφορίες, όπως εμπορικά απόρρητα.

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματικής ιδιοκτησία μπορούν να θεωρηθούν δραστηριότητες καινοτομίας όταν περιλαμβάνουν τη δημιουργία ιδεών, εφευρέσεων ή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή επιχειρηματικών διαδικασιών κατά τη διάρκεια της περιόδου παρατήρησης. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την υποβολή αίτησης για δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας για καινοτομία ή εφεύρεση, την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης του δικαιώματος χρήσης εφεύρεσης ή καινοτομίας ή την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης πνευματικής ιδιοκτησίας για εφευρέσεις και καινοτομίες. Ωστόσο, τυχόν δραστηριότητες πνευματικής ιδιοκτησίας για εφευρέσεις που πραγματοποιήθηκαν πριν από την περίοδο παρατήρησης ή για προϊόντα και επιχειρηματικές διαδικασίες που υπήρχαν πριν από την περίοδο παρατήρησης θα πρέπει να εξαιρεθούν από τον ορισμό αυτό.

Μορφές πνευματικής ιδιοκτησίας

Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα εμπορικά σήματα, τα πνευματικά δικαιώματα, τα βιομηχανικά σχέδια, τα εμπορικά μυστικά είναι όλες οι μορφές προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας που παρέχουν νόμιμα δικαιώματα στους ιδιοκτήτες τους για να αποτρέψουν άλλους από τη χρήση της πνευματικής ιδιοκτησίας τους χωρίς άδεια. Ωστόσο, διαφέρουν ως προς τον σκοπό, το πεδίο εφαρμογής και το είδος της πνευματικής ιδιοκτησίας που προστατεύουν.

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Η ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ
ΝΟΥ, ΟΠΩΣ ΕΦΕΥΡΕΣΕΙΣ, ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΚΑ
ΚΑΙ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ, ΣΥΜΒΟΛΑ,
ΟΝΟΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΕΣ ΠΟΥ
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ,
ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ
ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΝΟΜΙΚΟΥΣ

Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας προστατεύουν εφευρέσεις και τεχνολογικές καινοτομίες, όπως μηχανές, διαδικασίες και προϊόντα. Μέσω των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, ο κάτοχος έχει αποκλειστικά δικαιώματα να παράγει, να χρησιμοποιεί και να εμπορεύεται την εφευρέσή του για περιορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως 20 χρόνια από την ημερομηνία κατάθεσης. Σε αντάλλαγμα, ο εφευρέτης πρέπει να αποκαλύψει την εφεύρεση στο κοινό σε μια αίτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας, η οποία γίνεται ένα έγγραφο προσβάσιμο στο κοινό.

- Εμπορικά σήματα

Τα εμπορικά σήματα αναφέρονται σε λέξεις, σύμβολα ή σχέδια που χρησιμοποιούνται για τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας οντότητας από εκείνα άλλων. Τα εμπορικά σήματα παρέχουν αποκλειστικά δικαιώματα χρήσης του σήματος και εμποδίζουν άλλους να χρησιμοποιούν παρόμοιο σήμα κατά τρόπο που θα μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση στους καταναλωτές. Τα εμπορικά σήματα μπορούν να καταχωρηθούν στην κυβέρνηση για να αποκτήσουν πρόσθετη νομική προστασία, αλλά μπορούν επίσης να προστατευθούν από το κοινό δίκαιο μέσω της χρήσης στο εμπόριο.

- Βιομηχανικά Σχέδια

Τα βιομηχανικά σχέδια προστατεύουν την οπτική εμφάνιση ενός προϊόντος, συμπεριλαμβανομένης της μορφής, του σχεδίου ή του χρώματός του. Σε αντίθεση με τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα οποία καλύπτουν τη λειτουργία ή τη διαδικασία κατασκευής ενός προϊόντος, τα βιομηχανικά σχέδια προστατεύουν τα αισθητικά χαρακτηριστικά του. Η νομική προστασία των βιομηχανικών σχεδίων και υποδειγμάτων μπορεί να αποκτηθεί με την καταχώρισή τους στην κυβέρνηση.

Εμπορικά μυστικά: εμπιστευτικές πληροφορίες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως τύποι, σχέδια ή λίστες πελατών.

- Πνευματικά δικαιώματα

Τα πνευματικά δικαιώματα προστατεύουν πρωτότυπα έργα δημιουργών, όπως λογοτεχνία, μουσική, ταινίες και λογισμικό. Ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων έχει αποκλειστικά δικαιώματα αντιγραφής, διανομής, εκτέλεσης και έκθεσης του έργου, καθώς και δημιουργίας παράγωγων έργων με βάση το πρωτότυπο. Η διάρκεια της προστασίας των πνευματικών

δικαιωμάτων εξαρτάται από τη χώρα, παρατείνοντας τη για τη διάρκεια ζωής του δημιουργού συν έναν καθορισμένο αριθμό ετών μετά το θάνατό του.

Συνοπτικά, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας προστατεύουν τις εφευρέσεις, τα εμπορικά σήματα προστατεύουν τις μάρκες, τα βιομηχανικά σχέδια προστατεύουν τα σχέδια προϊόντων και τα πνευματικά δικαιώματα προστατεύουν τα πρωτότυπα έργα δημιουργών. Κάθε τύπος πνευματικής ιδιοκτησίας έχει τις δικές του απαιτήσεις καταχώρισης και προστασίας, επομένως είναι σημαντικό να κατανοήσετε τις διαφορές για να διασφαλίσετε ότι η πνευματική ιδιοκτησία σας προστατεύεται σωστά.

Πώς να υποβάλετε αίτηση για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)

Για να υποβάλετε αίτηση για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας στην ΕΕ, μπορείτε να ακολουθήσετε τα παρακάτω γενικά βήματα:

1. Προσδιορισμός της καταλληλότητας : Η εφεύρεση πρέπει να είναι νέα, να περιλαμβάνει εφευρετική δραστηριότητα και να μπορεί να εφαρμοστεί στη βιομηχανία για να είναι κατάλληλη για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.
2. Διεξαγωγή έρευνας: Πριν από την υποβολή αίτησης διπλώματος ευρεσιτεχνίας, πρέπει να διεξαχθεί έρευνα για να διασφαλιστεί ότι η εφεύρεση είναι νέα και δεν έχει προηγουμένως κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ή περιγράφεται σε υπάρχουσες δημοσιεύσεις.
3. Επιλέξτε μια οδό κατάθεσης: Η αίτηση μπορεί να κατατεθεί είτε στο Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (ΕΓΔΕ) είτε στα εθνικά γραφεία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στα κράτη μέλη της ΕΕ. Η επιλογή του ΕΓΔΕ επιτρέπει μια ενιαία αίτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας που καλύπτει πολλά κράτη μέλη της ΕΕ.
4. Προετοιμασία της αίτησης: Για την αίτηση απαιτούνται περιγραφή της εφεύρεσης, σχετικά διαγράμματα ή σχέδια, ισχυρισμοί που καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής της εφεύρεσης και πληροφορίες σχετικά με το ιστορικό και την προηγούμενη τέχνη.
5. Υποβάλετε την αίτηση: Μόλις η αίτηση είναι πλήρης, μπορεί να υποβληθεί είτε στο ΕΓΔΕ είτε στο εθνικό γραφείο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας όπου ζητείται προστασία, μαζί με τα κατάλληλα τέλη.
6. Περιμένετε για εξέταση: Ένας εξεταστής διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας θα εξετάσει την αίτηση για να καθορίσει εάν πληροί τα κριτήρια για τη δυνατότητα κατοχύρωσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια.

7. Λήψη απόφασης: Εάν η αίτηση εγκριθεί, θα χορηγηθεί δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, παρέχοντας προστασία στο κράτος μέλος της ΕΕ όπου κατατέθηκε η αίτηση. Πρέπει να καταβληθούν τέλη ανανέωσης για τη διατήρηση του διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Συνιστάται να συμβουλευτείτε έναν σύμβουλο ή πράκτορα διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας για βοήθεια σχετικά με την κατάθεση αίτησης διπλώματος ευρεσιτεχνίας στην ΕΕ. Μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις απαιτήσεις και τις διαδικασίες κατάθεσης και να βοηθούν στην πλοήγηση στη διαδικασία εξέτασης.

Παραπομπές

WIPO (2022). World Intellectual Property Report 2022: The direction of innovation. Geneva: WIPO

<https://www.euipo.europa.eu/ohimportal/en/>

https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/regional-helpdesks/european-ip-helpdesk/europe-infographics_en

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στόχοι

Το παρόν έγγραφο παρέχει μια βασική εισαγωγή στην έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής, εστιάζοντας ειδικά στη στρατηγική διαχείριση που περιλαμβάνει στρατηγική σκέψη και σχεδιασμό. Η επιχειρηματική στρατηγική συνεπάγεται την προσαρμογή ενός οργανισμού ώστε να ταιριάζει στο επιχειρηματικό του περιβάλλον. Η στρατηγική διαχείριση, η οποία είναι περίπλοκη και συνεχώς εξελισσόμενη, καθοδηγεί ολόκληρο τον οργανισμό και περιλαμβάνει τη δημιουργία και εκτέλεση στρατηγικών που κρίνονται κατάλληλες από τις εταιρείες για την επίτευξη των στόχων τους.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Μια επισκόπηση της έννοιας της επιχειρηματικής στρατηγικής
- Εισαγωγή στη θεωρία της στρατηγικής διαχείρισης και σχεδιασμού
- Κατανόηση των συστατικών ενός στρατηγικού σχεδίου
- Κατανόηση των στόχων που ένα καλά σχεδιασμένο στρατηγικό σχέδιο θα στόχευε να επιτύχει

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Στον τομέα της διοίκησης, η στρατηγική διαχείριση αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση σημαντικών στόχων και πρωτοβουλιών από τους διευθυντές ενός οργανισμού, προς όφελος των ενδιαφερομένων. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει μια αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, καθώς και των διαθέσιμων πόρων του. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, τη διαμόρφωση πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων και, τελικά, την κατανομή πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων.

Εισαγωγή. Θεωρία στρατηγικής διαχείρισης

Ο πρώτος σκοπός της στρατηγικής διαχείρισης είναι να προσφέρει γενική καθοδήγηση στην επιχείρηση. Το 1980, ο Michael Porter παρείχε έναν ορισμό της στρατηγικής ως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για μια επιχείρηση που περιγράφει τις τακτικές ανταγωνισμού, τους στόχους και τις απαραίτητες πολιτικές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο Porter αναφέρθηκε στη στρατηγική ως συνδυασμό των στόχων (σκοπών) μιας εταιρείας και των μεθόδων (πολιτικών) που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για την επίτευξή τους. Τόνισε ότι πρωταρχικός στόχος της ανάπτυξης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η ευθυγράμμιση της εταιρείας με το περιβάλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική σκέψη είναι στενά αλληλένδετες έννοιες στη στρατηγική διαχείριση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνεπάγεται μια επίσημη αναλυτική διαδικασία που παράγει τα δεδομένα και τις αναλύσεις που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική σκέψη, η οποία με τη σειρά της ενσωματώνει τις πληροφορίες για τη δημιουργία της στρατηγικής. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να ενσωματώνει μηχανισμούς ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της στρατηγικής μετά τη δημιουργία της. Ουσιαστικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη δραστηριότητα της στρατηγικής σκέψης ή της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Η στρατηγική διαχείριση περιλαμβάνει γενικά δύο σημαντικές διαδικασίες: τη διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή. Αν και αυτές οι διαδικασίες είναι διαδοχικές, στην πραγματικότητα, είναι επαναληπτικές και παρέχουν πληροφορίες η μία στην άλλη.

Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει την εξέταση του περιβάλλοντος λειτουργίας του οργανισμού και τη λήψη μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί. Αυτή η διαδικασία ολοκληρώνεται με τον καθορισμό ενός συνόλου στόχων ή σκοπών και δεικτών απόδοσης για τον οργανισμό που πρέπει να επιδιώξει. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

- Το απομακρυσμένο εξωτερικό περιβάλλον, που αποτελείται από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (ανάλυση PESTLE).
- Το περιβάλλον του κλάδου, που περιλαμβάνει την ανταγωνιστική συμπεριφορά ανταγωνιστικών οργανισμών, τη διαπραγματευτική ισχύ αγοραστών/πελατών και προμηθευτών, τις απειλές από νεοεισερχόμενους στον κλάδο και την ικανότητα των αγοραστών να αντικαταστήσουν προϊόντα (οι πέντε δυνάμεις του Porter).
- Το εσωτερικό περιβάλλον, που σχετίζεται με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των πόρων του οργανισμού, όπως οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα πληροφορικής.

Η δεύτερη κρίσιμη διαδικασία στη στρατηγική διαχείριση είναι η εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι του οργανισμού (άνθρωποι, διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής) θα ευθυγραμμιστούν και θα κινητοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων. Η εφαρμογή συνεπάγεται τη διάρθρωση των πόρων του οργανισμού (π.χ. ανά προϊόν,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ
ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΟΡΕΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ Η
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΟΥ
ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΥΤΩΝ
ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.

ΑΛΦΡΕΝΤ ΤΣΑΝΤΛΕΡ

υπηρεσία ή γεωγραφία), τον καθορισμό ρυθμίσεων ηγεσίας, μεθόδων επικοινωνίας, κινήτρων και μηχανισμών παρακολούθησης για την παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων, μεταξύ άλλων πτυχών.

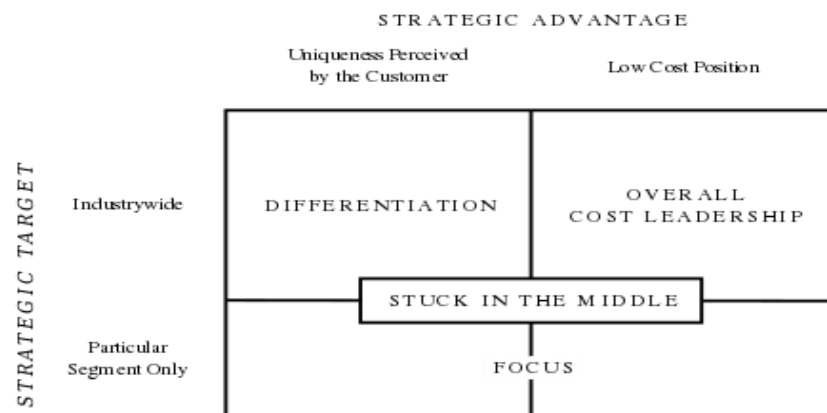
Η καθημερινή διαχείριση της επιχείρησης είναι συνήθως γνωστή ως "διαχείριση λειτουργιών" ή συγκεκριμένοι όροι για βασικά τμήματα ή λειτουργίες, όπως "διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας" ή "διαχείριση μάρκετινγκ". Αυτά τα τμήματα αναλαμβάνουν την ευθύνη μόλις εκτελεστούν οι στρατηγικές αποφάσεις διαχείρισης.

Στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης, ο Michael Porter προσδιόρισε τρεις γενικές στρατηγικές που ισχύουν για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και τύπων: ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Ο Porter πρότεινε ότι μια εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει μόνο μία στρατηγική για να αποφύγει τη σπατάλη πόρων, καθώς αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την εξισορρόπηση της ελαχιστοποίησης του κόστους, της διαφοροποίησης των προϊόντων και της εστίασης στην αγορά.

Ο Porter σημείωσε επίσης ότι μια εταιρεία μπορεί να στοχεύσει σε πολλαπλά τμήματα μιας βιομηχανίας και το εύρος της στόχευσής της καθορίζει το ανταγωνιστικό της πεδίο. Εντόπισε δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: χαμηλότερο κόστος και διαφοροποίηση σε σχέση με τους αντιπάλους.

Για να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια εταιρεία πρέπει να κάνει μια επιλογή σχετικά με το είδος του πλεονεκτήματος που επιδιώκει και το πεδίο εφαρμογής του. Οι τρεις γενικές στρατηγικές για την επίτευξη επιδόσεων άνω του μέσου όρου του κλάδου είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η στρατηγική εστίασης περιλαμβάνει διακυμάνσεις εστίασης κόστους και διαφοροποίησης.

Η έννοια της επιλογής του Porter ήταν μια νέα προοπτική στρατηγικής, καθώς το παράδειγμα της δεκαετίας του 1970 επικεντρώθηκε στην επιδίωξη μεριδίου αγοράς μέσω της καμπύλης εμπειρίας. Η επιδίωξη του υψηλότερου μεριδίου αγοράς για την απόκτηση



πλεονεκτημάτων κόστους ευθυγραμμίζεται με τη γενική στρατηγική ηγεσίας κόστους του Porter, ενώ οι στρατηγικές διαφοροποίησης και εστίασης παρουσίασαν έναν νέο τρόπο σκέψης για τη στρατηγική.

Η Ellen Earle-Chaffee προτείνει ότι η στρατηγική διαχείριση μπορεί να προγραμματιστεί ή να μην προγραμματιστεί και λαμβάνει χώρα σε διάφορα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένης της συνολικής εταιρικής στρατηγικής και των μεμονωμένων επιχειρηματικών στρατηγικών. Επιπλέον, η στρατηγική διαχείριση απαιτεί τόσο εννοιολογικές όσο και αναλυτικές διαδικασίες σκέψης. Ο Chaffee ανέφερε επίσης τρία μη αμοιβαία αποκλειόμενα μοντέλα στρατηγικής:

- Το πρώτο μοντέλο είναι η γραμμική στρατηγική, η οποία συνεπάγεται προγραμματισμένο καθορισμό στόχων και κατανομή πόρων με μακρύ ορίζοντα σχεδιασμού.
- Το δεύτερο μοντέλο, η προσαρμοστική στρατηγική, επικεντρώνεται στην προσαρμογή του οργανισμού στο περιβάλλον, με μεγαλύτερη έμφαση στην κινητοποίηση πόρων παρά στους στόχους.
- Το τρίτο και πιο πρόσφατο μοντέλο, η ερμηνευτική στρατηγική, ασχολείται με τη δημιουργία μεταφορών και συμβόλων για να επηρεάσει τους ενδιαφερόμενους και να εδραιώσει την αξιοπιστία στο μυαλό τους, αντί να επικεντρώνεται στο φυσικό προϊόν του οργανισμού.

Στοιχεία μιας επιχειρηματικής στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στο συνολικό σχέδιο και την κατεύθυνση που παίρνει μια εταιρεία για να επιτύχει τους στόχους και τους στόχους της. Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα κατανείμει τους πόρους της, πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά και πώς θα δημιουργήσει αξία για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ακόλουθα είναι σημαντικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής στρατηγικής:

- Όραμα και αποστολή: Αυτά παρέχουν τη γενική κατεύθυνση και τον σκοπό της επιχείρησης.
- Ανάλυση αγοράς: Η ολοκληρωμένη κατανόηση της αγοράς και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής.
- Ανάλυση ανταγωνισμού: Η ανάλυση των ανταγωνιστών της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών τους, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τομέων όπου η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ανάλυση SWOT: Μια ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να εντοπίσει τα δικά της πλεονεκτήματα και αδυναμίες, καθώς και πιθανές ευκαιρίες και απειλές στην αγορά.
- Σκοποί και στόχοι: Οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρείας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά δεσμευμένοι.
- Σχέδιο Υλοποίησης: Ένα σχέδιο υλοποίησης περιγράφει τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα αναλάβει η εταιρεία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου προς τους σκοπούς και τους στόχους επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα με τις ανάγκες.

Συνολικά, μια επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη, επιτρέποντας στην εταιρεία να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις νέες ευκαιρίες.

Επιτυχημένες επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα στρατηγικής διαχείρισης

Στην έρευνά τους σχετικά με τις επιτυχημένες εταιρείες, οι James Collins και Jerry Porras διαπίστωσαν ότι αυτές οι επιχειρήσεις μοιράζονταν μια βασική ιδεολογία που προωθούσε μια μακροχρόνια οργάνωση και παρακινούσε τους υπαλλήλους. Υποστηρίζουν στο βιβλίο τους *Built to Last* ότι η εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους κέρδους, μέτρα μείωσης του κόστους και αναδιάρθρωση δεν δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους να χτίσουν μια εταιρεία που αντέχει. Ο Collins συνέχισε δημιουργώντας τον όρο "built to flip", ο οποίος χαρακτηρίζει την επιχειρηματική κουλτούρα στη Silicon Valley που δίνει προτεραιότητα στις τεχνολογικές εξελίξεις έναντι μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Εισήγαγε επίσης την έννοια του BHAG, ή Big Hairy Audacious Goal.

Ο Will Mulcaster προτείνει οι εταιρείες να συμμετάσχουν σε διάλογο που επικεντρώνεται σε ερωτήματα όπως εάν το προτεινόμενο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα θα δημιουργήσει διαφορετική αξία, πώς διαφέρει από τον ανταγωνισμό, εάν θα προσθέσει αξία στους δυνητικούς πελάτες και εάν το προϊόν ή η υπηρεσία θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας και της στρατηγικής τιμολόγησης. Ομοίως, ο Arie de Geus μελέτησε εταιρείες που ήταν επιτυχημένες για 50 χρόνια ή περισσότερο και εντόπισε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που επέτρεψαν την αντοχή τους: ευαισθησία στο επιχειρηματικό περιβάλλον, συνοχή και ταυτότητα, ανοχή και αποκέντρωση και συντηρητική χρηματοδότηση. Αναφέρθηκε σε μια τέτοια εταιρεία ως μια ζωντανή εταιρεία, η οποία είναι μια οργανική οντότητα ικανή να μάθει, δημιουργώντας τους δικούς της στόχους, διαδικασίες και προσωπικότητα.

Παραπομπές

- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York
- Chaffee, Ellen Earle (1985). "Three Models of Strategy". Academy of Management Review
- Kiechel, Walter (2010). The Lords of Strategy. Harvard Business Press
- Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian (1996). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall
- Collins, James and Porras, Jerry (1994). Built to Last, Harper Books, New York
- de Geus, Arie (1997). The Living Company. Harvard Business School Press
- Mulcaster, W.R. (2009). "Three Strategic Frameworks", Business Strategy Series, Vol 10.

ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στόχοι

Στόχος της ενότητας είναι να παρουσιάσει τη σημασία της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων, να προσδιορίσει τα κύρια χαρακτηριστικά των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων, να περιγράψει τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους επιχειρηματίες και να αναδείξει τις διαφορές μεταξύ των θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων και των επιταχυντών επιχειρήσεων.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να είσαστε σε θέση να ορίσετε τις θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και να κατανοήσετε τη σημασία τους
- Να κατανοήσετε τα κύρια χαρακτηριστικά των φυτωρίων επιχειρήσεων και τους παράγοντες επιτυχίας τους
- Να είσαστε σε θέση να διαχωρίσετε μία θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων και έναν επιταχυντή επιχειρήσεων



ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα προγράμματα επιτάχυνσης, οι θερμοκοιτίδες και οι λεγόμενοι «κατασκευαστές εταιρειών» είναι καινοτόμα επενδυτικά οχήματα και πάροχοι επιχειρηματικών υπηρεσιών που έχουν συμβάλει με καινοτόμο τρόπο στην προώθηση της επιχειρηματικότητας σε όλο τον κόσμο, βοηθώντας μια ολόκληρη γενιά νέων εταιρειών, και ιδιαίτερα νεοσύστατων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, να αναπτυχθούν, να ευημερήσουν και να ευδοκιμήσουν. ("The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe" (Το οικοσύστημα

QUICK FACTS

Το πρώτο φυτώριο επιχειρήσεων δημιουργήθηκε το 1959 από τον Joseph Mancuso στη Νέα Υόρκη
Το πρώτο πρόγραμμα επιτάχυνσης που προσφέρθηκε από το Y Combinator το 2005 (Cohen et al. 2019a; Hathaway, 2016).

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Τα πρώτα συστήματα υποβοήθησης της επιχειρηματικότητας στις ΗΠΑ έλαβαν τη μορφή επιχειρηματικών θερμοκοιτίδων στα τέλη της δεκαετίας του 1950. (Kilcrease, 2012). Αλλά μέχρι τη δεκαετία του 1980, όταν άρχισε σταδιακά να εμφανίζεται ένας σημαντικός αριθμός θερμοκοιτίδων, ειδικά στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, η ιδέα δεν είχε λάβει μεγάλη προσοχή. (Bruneel κ.ά., 2012). Αυτή η αρχική γενιά θερμοκοιτίδων προσέφερε οικονομικά προσιτούς χώρους γραφείων και κοινόχρηστους πόρους. (Barrow, 2001). Καθώς οι κυβερνήσεις στις ΗΠΑ και την Ευρώπη αντιμετώπιζαν τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας και οι επιχειρήσεις που βασιζόνταν στις νέες τεχνολογίες θεωρούνταν δημιουργοί θέσεων εργασίας και πηγές οικονομικής προόδου, οι θερμοκοιτίδες προσαρμόστηκαν βελτιώνοντας τις προσφορές τους (Reich, 1991). (Tether & Storey, 1998). Άρχισαν να προσφέρουν προληπτική δικτύωση, καθοδήγηση και επιχειρηματική συμβουλευτική. (Bruneel κ.ά., 2012).¹⁶

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή ένας οργανισμός βοηθά στην ίδρυση και επέκταση μιας start-up επιχείρησης είναι γνωστή ως επώαση επιχειρήσεων. Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων είναι αυτές που βοηθούν νέες ή start-up επιχειρήσεις. Πριν από την παροχή βοήθειας ή χρηματοδότησης σε οποιαδήποτε start-up επιχείρηση, αυτές οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων αξιολογούν την ευκαιρία και τις προοπτικές ανάπτυξης. Πριν από τη λήψη απόφασης για βοήθεια ή χρηματοδότηση μιας start-up επιχείρησης, μια start-up επιχείρηση πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά. Για να το θέσουμε εν συντομία, ο σκοπός της επώασης είναι να βελτιώσει τις προοπτικές επιτυχίας μιας επιχείρησης.¹⁷

¹⁵ "The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe" Eduardo Salido, Marc Sabás and Pedro Freixas Project (https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_in_Europe.pdf)

¹⁶ "The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

¹⁷ <https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

Δίνοντας στις start-up επιχειρήσεις τους πόρους και την εμπειρογνωμοσύνη που χρειάζονται για να σταθούν στα πόδια τους είναι ο στόχος σε κάθε κατάσταση. Ενώ ορισμένες θερμοκοιτίδες είναι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, άλλες προσφέρουν χρήματα εκκίνησης και βοήθεια σε αντάλλαγμα για μετοχές (δηλαδή, ιδιοκτησία) στις start-up επιχειρήσεις.

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- ✓ Διάρκεια αορίστου χρόνου (η έξοδος καθορίζεται συνήθως από το στάδιο της εταιρείας και όχι από ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο)
- ✓ Συνήθως βάσει ενοικίου ή αμοιβής
- ✓ Έμφαση στον φυσικό χώρο έναντι των υπηρεσιών
- ✓ Ad hoc εισαγωγές
- ✓ Παροχή υπηρεσιών όπως mentoring και επιχειρηματική εκπαίδευση
- ✓ Προσφέροντας συχνά τεχνολογικές εγκαταστάσεις όπως εργαστηριακό εξοπλισμό
- ✓ Αυστηρή είσοδος

ΕΙΔΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- ✓ **Συνεργατικός χώρος:** Οι φυσικές θερμοκοιτίδες συχνά προσφέρουν ένα μέρος όπου οι εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν και να μάθουν η μία από την άλλη.
- ✓ **Δυνατότητες δικτύωσης:** Στο πλαίσιο της θερμοκοιτίδας, μπορείτε να ανταλλάξετε ιδέες με άλλες ΜΜΕ και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα έχετε πρόσβαση στα δίκτυά του.
- ✓ **Δυνητικοί επενδυτές:** Οι θερμοκοιτίδες συχνά παρέχουν μετρητά εκκίνησης καθώς και επενδυτική προβολή.
- ✓ **Τα εργαστήρια** προσφέρουν εξαιρετικές ευκαιρίες μάθησης, καθώς έχουν πρόσβαση σε έμπειρους μέντορες και συμβούλους.
- ✓ **Μειωμένες τιμές:** Οι θερμοκοιτίδες προσφέρουν περιστασιακά είδη και επαγγελματικές υπηρεσίες, όπως λογιστές ή δικηγόρους, σε μειωμένες τιμές.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ¹⁸

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας θερμοκοιτίδας αφορούν τρεις διαστάσεις: 1. Την κοινότητα, 2. Τη θερμοκοιτίδα και 3. Τα "εκκολαπτήρια". Ειδικότερα, οι κύριοι παράγοντες ανά διάσταση είναι οι εξής:

Κοινότητα	Εκκολαπτήριο	Εκκολαπτήρια
✓ Κοινοτική στήριξη	✓ Αντίληψη της επιτυχίας	✓ Επιχειρηματική ελκυστικότητα
✓ Επιχειρηματικό δίκτυο	✓ Πρόσβαση στη χρηματοδότηση	✓ Αντίληψη της επιτυχίας
✓ Επιχειρηματική εκπαίδευση	✓ Χρηματοδοτική στήριξη σε είδος	
✓ Δεσμοί με ένα πανεπιστήμιο	✓ Επιλογή παρακολούθηση εκκολαπτηρίων	
	✓ Επιτόπια επιχειρηματική εξειδίκευση	
	✓ Ορόσημα με σαφείς πολιτικές και διαδικασίες	

ΘΕΡΜΟΚΟΙΤΙΔΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ VS ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάγκη για υποστήριξη start-up έχει αλλάξει περαιτέρω, καθώς το διαδίκτυο έχει ήδη συντομεύσει τον κύκλο ζωής των προϊόντων στις αρχές της δεκαετίας του 2000 (Cao & Folan, 2012) και η κατάρρευση της φούσκας dot-com μείωσε σημαντικά τις επιλογές χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις (Goldfarb et al., 2007). Ως απάντηση σε αυτή τη νέα εποχή, η Y Combinator παρουσίασε μια νέα ιδέα το 2005 με τον όρο "Business Accelerator" (Hallen et al., 2019). Αυτή η καινοτόμος ιδέα μείωσε τον κύκλο υποστήριξης και έδωσε κεφάλαια εκκίνησης σε επιχειρηματίες στα αρχικά τους στάδια. Παράλληλα, η έλευση της μεθοδολογίας lean startup (βλ. Blank, 2013; Ries, 2011; Mayrya, 2012) βοήθησε την ιδέα να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο. Ως αποτέλεσμα, η επιτάχυνση των προγραμμάτων πήρε σε μεγάλο βαθμό το ρόλο της επώασης ως προτιμώμενη προσέγγιση υποστήριξης start-up στη δεκαετία του 2010. Οι σημαντικές διαφορές μεταξύ του σημερινού

¹⁸ Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship (ΟΟΣΑ, 2014) <https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

μοντέλου υποστήριξης start-up (πρόγραμμα επιτάχυνσης) και του προηγουμένως ευρέως χρησιμοποιούμενου τύπου βοήθειας strat-up είναι η διάρκεια του χρόνου υποστήριξης, η οργάνωση cohort, το επιχειρηματικό μοντέλο και η καθοδήγηση (επώαση).

Σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, τα ενδιαφερόμενα μέρη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος δεν κάνουν διάκριση μεταξύ θερμοκοιτίδας και προγράμματος επιτάχυνσης. Σε άλλες χώρες, είναι πιο ακριβείς στους ορισμούς τους.

Θερμοκοιτίδα: Συνήθως φυσικές τοποθεσίες που συνδέονται με κέντρα γνώσης (πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα, σχολές διοίκησης επιχειρήσεων κ.λπ.) που υποστηρίζουν την εμπορευματοποίηση των δικών τους spinoffs και την ανάπτυξη εταιρικών ιδεών από το δίκτυό τους. Η Σουηδία και η Ιρλανδία χρησιμοποιούν συχνά αυτό το μοντέλο. Η παροχή πραγματικών χώρων γραφείων, ένα δίκτυο μεντόρων, ανεπίσημα προγράμματα εκδηλώσεων, συμβουλευτικές υπηρεσίες, εκθέσεις επενδυτών και συνδέσεις με τα δημόσια οικονομικά είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της.

Accelerator (Πρόγραμμα επιτάχυνσης): Αυτή η στρατηγική, που έγινε δημοφιλής από το Y-Combinator στις ΗΠΑ, έχει επεκταθεί και σε άλλα κέντρα σε όλη την Ευρώπη. Τα δύο κύρια χαρακτηριστικά της είναι ότι περιλαμβάνει μια διαδικασία υποβολής αιτήσεων που είναι ανοικτή σε όλους και ότι η χρηματοδότηση pre-seed προσφέρεται συχνά σε αντάλλαγμα για ένα μειοψηφικό μερίδιο στην επιχείρηση. Το ίδιο το πρόγραμμα είναι συνήθως οργανωμένο σε παρτίδες εταιρειών ξεκινώντας ταυτόχρονα. Η υποστήριξη είναι χρονικά περιορισμένη και αποτελείται από δραστηριότητες και αυστηρή καθοδήγηση.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ φυτωρίων και επιταχυντών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα¹⁹:

	Εκκολαπτήριο	Επιταχυντής
Διάρκεια	✓ 1 έως 5 ετών	✓ 3 έως 12 μήνες
Cohorts	✓ Όχι	✓ Ναι

¹⁹ Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship (ΟΟΣΑ, 2014)
<https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

Επιχειρηματικό μοντέλο	✓ Ενοίκιο, Μη κερδοσκοπικός οργανισμός	✓ Η επένδυση μπορεί επίσης να είναι μη κερδοσκοπική
Διαλογή	✓ Μη ανταγωνιστική	✓ Ανταγωνιστική
Στάδιο	✓ Νωρίς ή αργά	✓ Νωρίς
Εκπαίδευση	✓ Ad hoc, ανθρωπίνι πόροι, νομικά	✓ Σεμινάρια (κυρίως υποχρεωτικά)
Καθοδήγηση	✓ Μίνιμαλ, τακτική	✓ Έντονη, από μόνη της και εξωτερική

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[https://robohub.org/uploads/The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe.pdf](https://robohub.org/uploads/The%20Accelerator%20and%20Incubator%20Ecosystem%20in%20Europe.pdf)

<https://www.researchgate.net/publication/320183467>

<https://www.british-business-bank.co.uk/finance-hub/what-is-a-business-incubator/>

Παραπομπές

«Το οικοσύστημα επιταχυντών και θερμοκοιτίδων στην Ευρώπη», έργο Eduardo Salido, Marc Sabás και Pedro Freixas ([https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe.pdf](https://www.telefonica.com/wp-content/uploads/sites/7/2022/02/The%20Accelerator%20and%20Incubator%20Ecosystem%20in%20Europe.pdf))

"The Batavia Industrial Center: The Hatching of the World's First Business Incubator", Kelly Kilcrease (2012)

<https://efinancemanagement.com/financial-management/business-incubation>

Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship (ΟΟΣΑ, 2014)

<https://www.oecd.org/cfe/leed/Financing%20inclusive%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN.pdf>

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στόχοι

Ο στόχος αυτής της ενότητας είναι πρώτα απ' όλα να εξηγήσει τη διαδικασία δημιουργίας επιχειρήσεων και να συζητήσει τα βασικά στοιχεία της.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τι είναι μια διαδικασία δημιουργίας επιχείρησης.
- Να αποκτήσετε τις γνώσεις για το πώς να δημιουργήσετε τη δική σας επιχείρηση.



Το INSEE ορίζει τη δημιουργία επιχειρήσεων ως «την εφαρμογή νέων μέσων παραγωγής». Η δημιουργία μιας επιχείρησης σημαίνει τη δημιουργία της δικής σας θέσης εργασίας, τη δημιουργία πλούτου και την πλήρη συμμετοχή στην οικονομία μιας χώρας.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Η δημιουργία νέων επιχειρήσεων είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της σύγχρονης οικονομικής ζωής. Παρά τους αιώνες προσοχής και ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα, μόνο τις τελευταίες δεκαετίες κατέστη δυνατή η ανάπτυξη ακριβών αξιολογήσεων του πεδίου εφαρμογής και του αντίκτυπου της δημιουργίας επιχειρήσεων. Η πρώτη συνολική αξιολόγηση που δείχνει τη σημαντική συμβολή των νέων και των μικρών επιχειρήσεων στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης δημοσιεύθηκε αρχικά το 1979. Την τελευταία δεκαετία, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται διαδικασίες για τον εντοπισμό αντιπροσωπευτικών δειγμάτων όσων δραστηριοποιούνται στη δημιουργία επιχειρήσεων σε περισσότερες από 75 χώρες. Η επιχειρηματική δραστηριότητα των ανθρώπων στον κόσμο και οι συνθήκες για την ανάπτυξή της είναι οι κύριοι τομείς ενδιαφέροντος των ερευνητών από 50 χώρες παγκοσμίως, που συγκεντρώθηκαν στο πλαίσιο της

πρωτοβουλίας, η οποία είναι το ερευνητικό έργο GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Η πρωτοβουλία παρέχει πληροφορίες που επιτρέπουν τον εντοπισμό διαφορών μεταξύ χωρών όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής, τις επιχειρηματικές στάσεις, δραστηριότητες και φιλοδοξίες, και επιτρέπουν τον προσδιορισμό των παραγόντων που διαμορφώνουν το επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τη φύση της. (P.D.Reynolds, Δημιουργία Νέας Επιχείρησης, 2011)

Η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει 5 βασικά στάδια:

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

Πρώτα απ' όλα, μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει αξία για τους άλλους. Μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που έχει βρει έναν τρόπο να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη, δηλαδή έναν τρόπο να υποστηρίξει τον πελάτη στην υλοποίηση μιας συγκεκριμένης εργασίας (δουλειάς). Η εργασία νοείται εδώ ως ένα σημαντικό - σε μια δεδομένη κατάσταση - πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί. Η κατανόηση της ουσίας αυτού του έργου, όλων των πτυχών του, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας υλοποίησής του, αποτελεί προϋπόθεση για το σχεδιασμό μιας προσφοράς για τον πελάτη. Έτσι, όταν ξεκινάτε την επιχείρησή σας, το πρώτο πράγμα που πρέπει να αναρωτηθείτε είναι: τι θα οδηγήσει τους ανθρώπους να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία σας;

MARKETING

Το μάρκετινγκ έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις. Εξάλλου, για να εμφανιστούν στην αγορά και στη συνέχεια να αυξήσουν τις πωλήσεις, οι εταιρείες πρέπει να φροντίσουν για την προώθηση των προϊόντων. Δεν είναι εύκολο να φτάσετε στην ομάδα-στόχο και στη συνέχεια να τους πείσετε να εξοικειωθούν με την προσφορά και τελικά - να κάνουν μια αγορά. Εν ολίγοις, μπορεί να ειπωθεί ότι ο ρόλος του μάρκετινγκ στις σύγχρονες επιχειρήσεις καταλήγει στην αύξηση των κερδών. Ωστόσο, αυτό απαιτεί τη λήψη ορισμένων ενεργειών, την ενημέρωση με τα νέα του κλάδου, την έρευνα των αναγκών των δυνητικών πελατών και την ανάπτυξη στρατηγικών. Χωρίς καλό μάρκετινγκ, είναι εύκολο να μείνετε πίσω από τον ανταγωνισμό.

Σήμερα, το μάρκετινγκ έχει κυρίως 7 λειτουργίες. Αυτές είναι:

- Διανομή

- Χρηματοδότηση
- Έρευνα αγοράς
- Καθορισμός τιμών
- Διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών
- Προώθηση και πώληση

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις πρέπει να πουλήσουν. Και μια επιχείρηση που δεν πουλάει δεν είναι επιχείρηση, αλλά μη κερδοσκοπική εταιρία. Οι πωλήσεις είναι το κλειδί για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Ακόμα και η καλύτερη ιδέα, τεχνολογία, λύση μπορεί να πεταχτεί στα σκουπίδια - αν δεν πουλήσει. Στη στρατηγική πωλήσεων, είναι σημαντικό να καθορίσουμε τις ακόλουθες πληροφορίες: τι πουλάμε, σε ποιον, πώς, με ποια μορφή, μέσω ποιων καναλιών, ποιοι ρόλοι πωλήσεων θα διαδραματίσουν συγκεκριμένοι πωλητές, πώς θα καθοριστεί η διαδικασία πωλήσεων, ποιες θα είναι οι προτεραιότητες των ενεργειών. Σήμερα, αυτές είναι στρατηγικές αποφάσεις στην εταιρεία, επομένως ο ρόλος των πωλήσεων είναι στρατηγικός και πρέπει να εξεταστεί από την αρχή.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

Μια επιχείρηση πρέπει να προσφέρει αξία στους πελάτες, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παραδώσει αυτό που υπόσχεται. Οι προσδοκίες των πελατών είναι ήδη υψηλές στην αρχή της διαδικασίας πωλήσεων. Η προσαρμογή της προσφοράς στις διαγνωσμένες ανάγκες των πελατών είναι το βασικό καθήκον ενός "τμήματος πωλήσεων". Αυτή η σφαίρα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων υπόκειται στις μεγαλύτερες και συχνότερες αλλαγές. Οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν υπό την επίδραση της μόδας και των νέων τεχνολογιών και πιο ελκυστικά προϊόντα από τα δικά μας εμφανίζονται στην αγορά κάθε τόσο. Ως εκ τούτου, η επαγρύπνηση και η γρήγορη ανταπόκριση στις διαφορές μεταξύ των αναγκών των πελατών και της λεγόμενης πρότασης αξίας μας είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε εταιρεία σήμερα. Και μόλις γίνει η αγορά, η απόδοση της παράδοσης πρέπει να ξεπεράσει τις προσδοκίες εάν θέλετε να αγοράσουν ξανά από εσάς και να συστήσουν την επιχείρησή σας στους φίλους τους.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Η απόφαση να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση είναι ένα πολύ σοβαρό βήμα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αξίζει να αναλυθεί το προγραμματισμένο έργο από οικονομική άποψη από την αρχή προκειμένου:

- 1) να καθορίσετε πόσα χρήματα χρειάζεστε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας,
- 2) να προσδιορίσετε το πραγματικό σταθερό κόστος που θα επιβαρυνθείτε, καθώς και να εκτιμήσετε το μεταβλητό κόστος,
- 3) να καθορίσετε τις τελικές τιμές του προϊόντος / υπηρεσίας σας και το επίπεδο παραγωγής και πωλήσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη κερδοφορίας της επιχείρησης,
- 4) να μετρήσετε πόσα χρήματα χρειάζεστε μέχρι να ξεκινήσει η επιχείρησή σας και να φέρει οικονομικά οφέλη.

Η εκτέλεση μιας τέτοιας άσκησης, η σωστή καταμέτρηση των οικονομικών παραμέτρων είναι απαραίτητη για να μπορέσουμε να σκεφτούμε ρεαλιστικά την επιτυχία.

Η πρόθεση λειτουργίας μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κερδοφορία της, δηλαδή την πρόβλεψη ότι θα έχουμε κέρδος και τότε. Επομένως, πριν ξεκινήσουμε μια επιχείρηση θα πρέπει να προβλέψουμε μέσω υπολογισμών και συλλεγόμενων πληροφοριών ή μέσω δικών μας εκτιμήσεων, εάν η επιχείρησή μας θα είναι κερδοφόρα, εάν θα έχουμε κέρδος και τότε θα συμβεί.



Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

<http://alexanderdc.org/wp/wp-content/uploads/2012/10/a-guide-to-business-creation.pdf>

Παραπομπές

https://www.researchgate.net/publication/321610634_New_Business_Creation_An_International_Overview

<https://www.inc.com/resources/startup/articles/20050801/process.html>

<https://bassa.medium.com/business-creation-definition-and-stages-6b0d2efb2f3>

ΑΝΟΙΚΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (OPEN INNOVATION - ΟΙ)

Στόχοι

Αυτή η ενότητα στοχεύει στην εισαγωγή της έννοιας της ανοικτής καινοτομίας, των διαφορών μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας, των κύριων επιχειρηματικών μοντέλων που μας επιτρέπουν να καινοτομούμε με άλλους, καθώς και των κύριων τύπων εταίρων με τους οποίους μπορούμε να καινοτομήσουμε.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τι είναι η ανοιχτή καινοτομία
- Να καθοριστούν οι διαδικασίες ανοικτής καινοτομίας
- Να μάθετε για το είδος των συνεργατών με τους οποίους μπορεί να συνεργαστεί μια επιχείρηση



ΟΡΙΣΜΟΣ

Η Ανοικτή Καινοτομία είναι μια κατανεμημένη διαδικασία καινοτομίας που βασίζεται σε σκόπιμα διαχειριζόμενες ροές γνώσης πέρα από τα οργανωτικά όρια, χρησιμοποιώντας χρηματικούς και μη χρηματικούς μηχανισμούς σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού».²⁰

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Πρόσφατα, έχει δοθεί όλο και μεγαλύτερη προσοχή στην έννοια της «Ανοικτής Καινοτομίας», τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στην πράξη. Ο Chesbrough, ο οποίος επινόησε τον όρο "Open Innovation", περιγράφει στο βιβλίο του "Open

QUICK FACTS

Οι ΜΜΕ τείνουν να είναι πιο ευέλικτες, είναι πιο αντιδραστικές στις αλλαγές της αγοράς, έχουν συντομότερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και, ως εκ τούτου, είναι ευκολότερο για αυτές να εκμεταλλευτούν την ΟΙ

²⁰ "Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation", Chesbrough and Bogers, 2014

Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" (2003²¹) πώς οι εταιρείες έχουν μετατοπιστεί από τις λεγόμενες κλειστές διαδικασίες καινοτομίας σε έναν πιο ανοιχτό τρόπο καινοτομίας. Η Ανοικτή Καινοτομία είναι η διαδικασία ανάπτυξης και εξέλιξης μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής γραμμής με την εισαγωγή τεχνολογιών ή επιχειρηματικών μοντέλων εκτός της εταιρείας. Είναι η διαδικασία συνεργασίας με εξωτερικές εταιρείες ή συμβούλους για την εισαγωγή τεχνολογιών ή / και εμπειρογνωμοσύνης στην επιχείρηση της εταιρείας. Ένα πολύ απλό παράδειγμα είναι όταν μια εταιρεία πωλεί αγαθά μέσω καθιερωμένων διαύλων διανομής που αλλάζουν γρήγορα. Στη συνέχεια, συνεργάζεται με μια εξωτερική εταιρεία που ειδικεύεται στην πώληση αγαθών απευθείας μέσω καναλιών κοινωνικών μέσων.

Παραδοσιακή "κλειστή" καινοτομία έναντι ανοικτής καινοτομίας

Η καινοτομία είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν τη γνώση, να δημιουργήσουν νέα αγαθά και υπηρεσίες, να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και τελικά να παρέχουν οικονομικά αποτελέσματα. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις καινοτομούσαν μόνο χρησιμοποιώντας εσωτερικούς πόρους. Η μη εμπορική έμφαση της επιστημονικής κοινότητας και η ανάγκη διαφύλαξης των ανεκτίμητων περιουσιακών της στοιχείων ήταν οι βασικές κινητήριες δυνάμεις. Αυτές οι επιχειρήσεις έδωσαν μεγαλύτερη προτεραιότητα στους πόρους, τα έργα και τις επενδύσεις στην καινοτομία. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις με **κλειστά μοντέλα καινοτομίας** έχουν συχνά αρκετά μεγάλα ερευνητικά τμήματα που παρέχουν πλούτο εσωτερικής γνώσης.

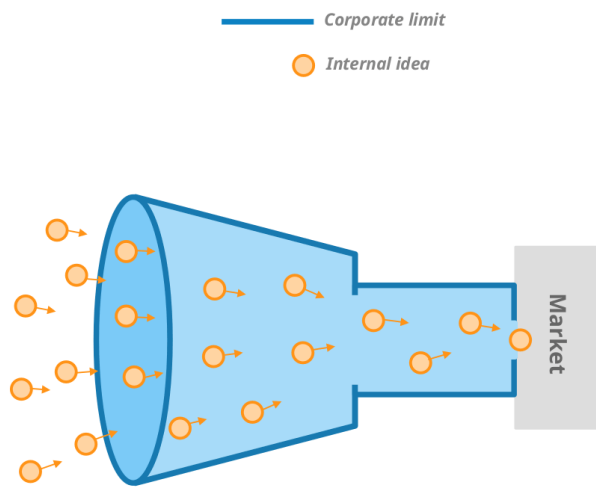
Πρόσφατα, εξελίχθηκε μια νέα προσέγγιση εφεύρεσης γνωστή ως «**ανοικτή καινοτομία**». Αντί να ξεκινά από το μηδέν, ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την εξωτερική γνώση που υπάρχει ήδη. Η δημιουργία συνδέσεων με άλλες επιχειρήσεις, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τεχνολογικούς κόμβους και άλλες πηγές γνώσης αντιμετωπίζεται ευνοϊκά με αυτόν τον τρόπο.

²¹ *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, 2003

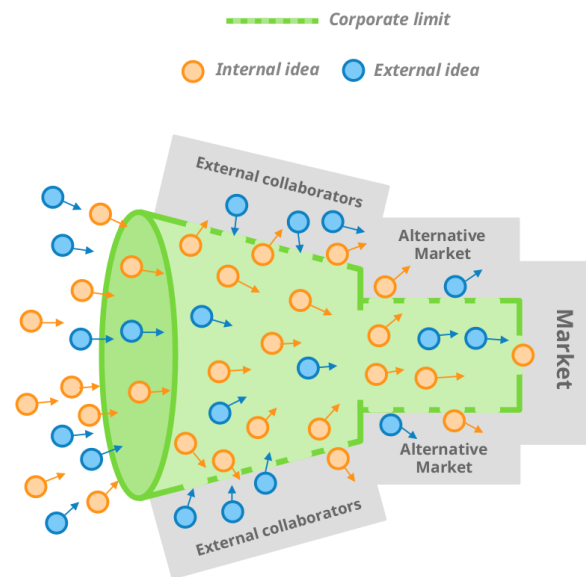
Κλειστή καινοτομία	Ανοικτή Καινοτομία
Οι έξυπνοι άνθρωποι στον τομέα μας εργάζονται για εμάς	Δεν δουλεύουν όλοι οι έξυπνοι άνθρωποι για εμάς. Πρέπει να συνεργαστούμε με έξυπνους ανθρώπους εντός και εκτός της εταιρείας μας
Για να επωφεληθούμε από την R & D, πρέπει να την ανακαλύψουμε, να την αναπτύξουμε και να την στείλουμε μόνοι μας	Η εξωτερική R & D μπορεί να δημιουργήσει σημαντική αξία. εσωτερική R & D που απαιτείται για τη διεκδίκηση μέρους της αξίας
Αν το ανακαλύψουμε μόνοι μας, θα το βγάλουμε πρώτα στην αγορά	Δεν χρειάζεται να ξεκινήσουμε την έρευνα για να επωφεληθούμε από αυτήν
Η εταιρεία που φέρνει μια καινοτομία στην αγορά πρώτη θα κερδίσει	Η οικοδόμηση ενός καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου είναι καλύτερη από το να φτάσετε πρώτα στην αγορά
Αν δημιουργήσουμε τις περισσότερες και τις καλύτερες ιδέες στον κλάδο θα κερδίσουμε	Αν κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση των εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών θα κερδίσουμε

Chesbrough, H. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press.

Closed Innovation



Open Innovation



Πηγή: <https://www.viima.com/blog/open-innovation>

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΟΙΚΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Μια επιχείρηση έχει μια σειρά από στρατηγικές επιλογές, στην προσπάθειά της να καινοτομήσει, σχετικά με Α) ποιος αναπτύσσει την καινοτομία και Β) ποιος εκμεταλλεύεται το καινοτόμο αποτέλεσμα. Αυτό το παράδειγμα μας οδηγεί σε τρεις τύπους ανοικτής καινοτομίας²²:

- **Η διαδικασία από έξω προς τα μέσα:** Η εισερχόμενη καινοτομία αφορά την προμήθεια και την απόκτηση εμπειρογνωμοσύνης εκτός του οργανισμού και τη σάρωση του εξωτερικού περιβάλλοντος για νέες πληροφορίες για τον εντοπισμό, την επιλογή, τη χρήση και την εσωτερίκευση ιδεών. (Παράδειγμα: αγορά διπλώματος ευρεσιτεχνίας από άλλη εταιρεία)
- **Η διαδικασία από μέσα προς τα έξω:** Η εξερχόμενη καινοτομία είναι η σκόπιμη εμπορευματοποίηση και σύλληψη εσωτερικά αναπτυγμένων ιδεών στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της επιλεκτικής αποκάλυψης ενός προϊόντος σε δημοσιογράφους και κριτικούς ή μέσω της επιλεκτικής πώλησης της τεχνολογίας ή της υπηρεσίας σε πελάτες με σκοπό τη λήψη σχολίων. (Παράδειγμα: παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε άλλη εταιρεία)
- **Η συζευγμένη διαδικασία:** Η τρίτη διαδικασία αφορά συμμαχίες με συμπληρωματικότητες, στις οποίες υπάρχει ταυτόχρονη ροή γνώσης από μέσα προς τα έξω και από έξω προς τα μέσα. Η συνδυαστική διαδικασία αφορά προϊόντα συν-δημιουργίας μέσω στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και άλλων συνεργατικών μεθόδων.

Επιχειρηματικό μοντέλο ανοικτής καινοτομίας

Κάθε επιχείρηση που θέλει να καινοτομήσει πρέπει να επιλέξει το σωστό επιχειρηματικό μοντέλο. Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας καθορίζει τη βασική πρόταση αξίας των πόρων για στοχευμένη αγορά, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η αλυσίδα αξίας και τις σχέσεις εντός του εσωτερικού και εξωτερικού οικοσυστήματος της εταιρείας για να καταστεί δυνατή η παραγωγή αυτών των πολύτιμων πόρων, ποιος είναι ο μηχανισμός εσόδων, ο οποίος θα επιτρέψει την αποτύπωση της αξίας που δημιουργείται, και τελικά, η ανταγωνιστική στρατηγική που επιτρέπει τη διατήρηση της αξίας των πόρων με την πάροδο του χρόνου. Ακολουθώντας την παραδοσιακή έννοια ενός κλειστού επιχειρηματικού μοντέλου, οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν τους πόρους τους εσωτερικά και να τους εκμεταλλευτούν εντός των

ορίων της δικής τους εταιρείας. Αυτή η προσέγγιση έχει αρχίσει να αναδεικνύει τα όριά της, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιούν ότι δεν χρειάζεται να αναπτύξουν εσωτερικά όλους τους πόρους που απαιτούνται για την επιχειρηματική επιτυχία σε όλο και πιο περίπλοκα περιβάλλοντα παραγωγής. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν ανοιχτά μοντέλα καινοτομίας.

Έχουν διαμορφωθεί 6 κατηγορίες που τέμνουν τις επιλογές μεταξύ κλειστού ή ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου και τους πιθανούς συνδυασμούς «ανοικτής καινοτομίας»:

1. **Κλειστό μοντέλο καινοτομίας:** η επιχείρηση επιλέγει να αναπτύξει και να αξιοποιήσει μια νέα δραστηριότητα με τους πόρους και τις γνώσεις που έχει στη διάθεσή της.
2. **Ανεκμετάλλευτη γνώση που αξιοποιείται από τρίτους:** η επιχείρηση μεταφέρει γνώση που δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας ή διαδικασίας.
3. **Αξιοποίηση της γνώσης τρίτων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων:** η εταιρεία αποκτά πρόσβαση στη διαθέσιμη γνώση που έχει παράγει εντός των ορίων ενός άλλου οργανισμού / επιχείρησης και την χρησιμοποιεί ως συστατικό ή ως πυρήνα για ένα νέο προϊόν.
4. **Αναζήτηση πόρων από τρίτους για την ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου:** η εταιρεία αναπτύσσει μια νέα επιχειρηματική προσέγγιση σε συνεργασία με έναν άλλο οργανισμό, με το μεγαλύτερο μέρος της τεχνολογικής αξίας να προκύπτει, ωστόσο, από τρίτο μέρος.
5. **Εσωτερική γνώση προσβάσιμη σε τρίτους για την ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου:** η επιχείρηση εξωτερικεύει τη γνώση που έχει παραχθεί εσωτερικά για να τροφοδοτήσει ένα νέο πρότυπο από το οποίο μπορεί να αντλήσει άμεσα ή έμμεσα οφέλη.
6. **Αξιοποίηση της γνώσης τρίτων για την ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου:** η εταιρεία προμηθεύεται γνώσεις από εξωτερικά περιβάλλοντα και άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο.

Τύπος συνεργατών με τους οποίους μπορείτε να καινοτομήσετε

Για την ανάπτυξη και την αξιοποίηση της καινοτομίας, υπάρχει μια ποικιλία τύπων συνεργατών με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει.

- Πάροχοι υπηρεσιών R & D

- Συμπληρωματικοί εταίροι
- Πελάτες
- Χρήστες
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Κοινοτήτων
- Πλήθος



ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ για ΜΜΕ

- Απαιτούνται περισσότερες από τις ΟΙ διοικητικές δεξιότητες : μια ανοιχτή κοινωνική στάση
- Ένα έργο ΟΙ δεν είναι ένα μεμονωμένο ή κατακερματισμένο γεγονός. Είναι ένα ταξίδι (και στην πραγματικότητα ένα ταξίδι που βασίζεται στη μάθηση).
- Ξεκινώντας από την «επίλυση ενός προβλήματος» και με τη σειρά του «βρίσκοντας ένα πρόβλημα» (αξίζει να λυθεί) είναι μια συνταγή επιτυχίας

Δυσκολίες ΟΙ για τις επιχειρήσεις !

- Οι συνεργασίες με μεγάλους παίκτες μπορεί να είναι δύσκολο να διαχειριστούν
- Η διατήρηση του ελέγχου της γνώσης και των τεχνολογιών δεν είναι πάντοτε δυνατή
- Έχουν λιγότερους πόρους και όλες οι αποφάσεις είναι συγκεντρωτικές, δημιουργώντας συχνά συμφόρηση



Οφέλη για τις επιχειρήσεις

- Μείωση του κόστους καινοτομίας
- Ταχύτερη μετάβαση στην αγορά
- Ενίσχυση της προβολής των προϊόντων
- Προσέλκυση δυνητικών επενδυτών

Αύξηση της πρόσβασης σε ειδικευμένα άτομα και υποδομές

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[Εργαλειοθήκη ανοικτής καινοτομίας INSPIRE](#)

[Ανοικτές περιπτώσεις καινοτομίας](#)

[Το Μοντέλο Ανοικτής Καινοτομίας](#)

Παραπομπές

Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. (2014). “Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation”, *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (pp. 3-28)

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press

ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στόχοι

Ο στόχος αυτής της ενότητας είναι πρώτα να εξηγήσει τι είναι οι start up.

Ο κύριος σκοπός είναι επίσης να σας δείξει τα βήματα που μπορείτε να ακολουθήσετε για να δημιουργήσετε τη δική σας start up.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τι είναι οι start-up.
- Να αποκτήσετε τις γνώσεις για το πώς να δημιουργήσετε τη δική σας start-up.



ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τον Wil Schroter, συνιδρυτή της Start-ups.com: «Μια start-up είναι η ζωντανή ενσάρκωση του ονείρου ενός ιδρυτή». «Αντιπροσωπεύει το ταξίδι από την ιδέα στην πραγματικότητα. Είναι από τις λίγες φορές που μπορείς να πάρεις κάτι που είναι μόνο ένα όνειρο και να το κάνεις πραγματικότητα, όχι μόνο για τον εαυτό σου, αλλά για ολόκληρο τον κόσμο».

Σύμφωνα με τον Steve Blank - Αμερικανό επιχειρηματία, εκπαιδευτικό, συγγραφέα και ομιλητή με έδρα το Pescadero της Καλιφόρνια, μια start-up

QUICK FACTS

«Ως διευθύνων σύμβουλος start-up επιχείρησης, κοιμόμουν σαν μωρό. Ξυπνούσα κάθε δύο ώρες και έκλαιγα».
Μπεν Χόροβιτς, Άντρισεν Χόροβιτς

επιχείρηση είναι ένας προσωρινός οργανισμός που αναζητά ένα κερδοφόρο, επεκτάσιμο και επαναλαμβανόμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Και η επεκτασιμότητα είναι η ικανότητα μιας δεδομένης επιχείρησης να αναπτύσσεται σχεδόν ανεμπόδια.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Η προέλευση των start-up επιχειρήσεων μπορεί να εντοπιστεί στις Ηνωμένες Πολιτείες τον 18ο και 19ο αιώνα. Η πρώτη καταγεγραμμένη χρήση της λέξης "start-up" ήταν σε ένα άρθρο εφημερίδας το 1851. Η λέξη χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει μια νέα επιχείρηση ή μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η έννοια της start-up επιχείρησης άρχισε να διαμορφώνεται στις αρχές του 20ού αιώνα. Στη δεκαετία του 1920 και του 1930, μια σειρά από νέες επιχειρήσεις ιδρύθηκαν στις ΗΠΑ. Το σύγχρονο οικοσύστημα start-up επιχειρήσεων άρχισε να διαμορφώνεται τις δεκαετίες του 1970 και του 1980. Ήταν μια περίοδος οικονομικής αναταραχής, με υψηλό πληθωρισμό και υψηλά επιτόκια. Ωστόσο, ήταν επίσης μια εποχή μεγάλων ευκαιριών.

Μια σειρά από σημαντικές νεοφυείς επιχειρήσεις ιδρύθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, συμπεριλαμβανομένων των Apple, Microsoft και Genentech. Η επιτυχία αυτών των εταιρειών ενέπνευσε άλλους να ξεκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις.

Σήμερα, οι start-up επιχειρήσεις αποτελούν ζωτικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την προώθηση της καινοτομίας.

(<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups--From-early-days-to>)

Πώς να δημιουργήσετε τη δική σας start- up;

1. Το πρώτο βήμα είναι να έχετε μια **μεγάλη ιδέα.**

Εάν σκέφτεστε να ξεκινήσετε μια start-up επιχείρηση, το πρώτο πράγμα που χρειάζεστε είναι μια εξαιρετική ιδέα. Αυτό μπορεί να φαίνεται προφανές, αλλά είναι πραγματικά εκπληκτικά δύσκολο να καταλήξουμε σε μια πραγματικά καινοτόμο και μοναδική ιδέα για μια νέα επιχείρηση. Η ιδέα πρέπει να είναι καινοτόμος και επίσης να επιλύει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Όταν θέλουμε να ξεκινήσουμε τη δική μας εταιρεία ή start-up, συνήθως ψάχνουμε ιδέες στο κεφάλι μας. Μερικές φορές πέφτουν πάνω μας σαν κεραυνός εν αιθρία. Ωστόσο, αυτός δεν είναι ο μόνος τρόπος για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας. Μπορείτε επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο να ερευνήσετε μια θέση σε μια συγκεκριμένη αγορά. Ίσως η επιχειρηματική σας ιδέα να είναι κρυμμένη εκεί.

2. Το επόμενο βήμα είναι η έρευνα αγοράς για να προσδιορίσετε πόσο εφικτή είναι η ιδέα και ποια είναι η τρέχουσα αγορά για την ιδέα σας.

Η έρευνα αγοράς είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που επαληθεύει παράγοντες όπως: ✓ αγοραία αξία, στενοί και μακρινοί ανταγωνιστές, ✓ οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τους ανταγωνιστές, μοναδική αξία των ανταγωνιστών, ✓ τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών.

Πρέπει επίσης να διεξάγετε συνομιλίες με πιθανούς πελάτες και να λαμβάνετε εποικοδομητικές πληροφορίες από αυτές τις συνομιλίες.

3. Στη συνέχεια, πρέπει να προετοιμάσετε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σχέδιο που προσδιορίζει και καθορίζει τις προσδοκίες, τους στόχους και τις συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες των μελλοντικών επιχειρηματιών. Πρόκειται για ένα στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει τρέχουσες παραδοχές και τρέχοντα δεδομένα, αλλά θα πρέπει επίσης να κοιτάζει προς το μέλλον. Θα πρέπει να περιλαμβάνει την έννοια, τη διαδικασία οικοδόμησης μάρκας, τις στρατηγικές ανάπτυξης.

4. Το επόμενο πολύ σημαντικό βήμα είναι η εξασφάλιση χρηματοδότησης.

Η δυναμική ανάπτυξη των start-up επιχειρήσεων είναι δυνατή με την απόκτηση εξωτερικών κεφαλαίων. Επί του παρόντος, υπάρχει ακόμη και πλεόνασμα κεφαλαίου στην αγορά για επενδύσεις σε μια start-up επιχείρηση. Κεφάλαια μπορούν να ληφθούν από Business Angels, κεφάλαια εκκίνησης και μεμονωμένους επενδυτές.

5. Στη συνέχεια, υπάρχει **η εγγραφή της επιχείρησής σας**.

6. Το επόμενο βήμα είναι η δημιουργία **ενός σχεδίου μάρκετινγκ** για την προσέλκυση πελατών και η δημιουργία πελατειακής βάσης.

- ένα σχέδιο μάρκετινγκ είναι ένα εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση της εταιρείας,
- σας επιτρέπει να ελέγχετε την πρόοδο στο δρόμο προς τους καθορισμένους στόχους,
- σας ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό και προσελκύει πιστούς πελάτες,
- αποτελεί στοιχείο οικοδόμησης θετικής εικόνας της μάρκας και συγκεκριμένων προσφερόμενων προϊόντων,
- σας επιτρέπει να βρείτε και να επωφεληθείτε από ευκαιρίες στην αγορά,
- Ως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, σας βοηθά στην επίτευξη κέρδους και στην υποβολή αίτησης για επιδότηση.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

<https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/start-up>

<https://www.start-upcommons.org/start-up-development-phases.html>



TIP !

Ποιοι παράγοντες κάνουν τις start-up επιχειρήσεις να αποτυγχάνουν;

1. Έλλειψη επιχειρηματικών δεξιοτήτων

2. Ανεπαρκή κεφάλαια

3. Τεχνολογία

Παραπομπές

<https://fastercapital.com/content/The-history-of-start-ups.html>

[https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-](https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-success/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvGpZOW_ k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_ 890EOBwP3xuQTAAaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_ wcB)

[success/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvGpZOW_ k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_ 890EOBwP3xuQTAAaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_ wcB](https://www.gs4e.com/best-tips-for-start-up-success/?gclid=Cj0KCQjwk7ugBhDIARIsAGuvGpZOW_ k7ZHwnPtjQB12yiebHeC_ 890EOBwP3xuQTAAaMvgD59xTn5mwaAtDREALw_ wcB)

<https://www.growly.io/what-is-a-start-up-the-historical-background/>

<https://www.investopedia.com/terms/s/start-up.asp#toc-what-is-a-start-up>

ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΒΙΩΜΑΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ;

Η βιωματική μάθηση (Experiential learning- EL) είναι, πολύ απλά, μάθηση μέσω της πράξης.

Όλοι έχουμε μάθει να περπατάμε ή να μιλάμε, όχι δείχνοντας ή λέγοντας, αλλά εξασκώντας και τελειοποιώντας την τεχνική μας. Κατά συνέπεια, οι εκπαιδευτές και οι συντονιστές μπορούν να εφαρμόσουν αυτή τη μέθοδο σε κάθε είδους καταστάσεις με ανθρώπους από όλα τα κοινωνικά στρώματα.

Ένας από τους πιο γρήγορους τρόπους για να αναδείξουμε τους τρόπους με τους οποίους η βιωματική μάθηση διαφέρει από άλλες μεθοδολογίες είναι να ρίξουμε μια ματιά σε αυτό που δεν είναι:

Το EL δεν είναι η εγγραφή νέων πληροφοριών στην κενή πλάκα του μυαλού σας.

Ούτε είναι η πράξη της απομνημόνευσης μιας αμετάβλητης τράπεζας γνώσης.

Η EL δεν είναι μια παθητική διαδικασία που συμβαίνει σε έναν μαθητή. Αντίθετα, είναι μια ενεργή διαδικασία που τους εμπλέκει και προσκαλεί τη συμμετοχή.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Η βιωματική μάθηση είναι ένας ισχυρός τρόπος για να βοηθήσετε τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις αλλαγές που απαιτούνται στις δεξιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και στη συνέχεια, να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές για καλύτερη απόδοση.

Ποιες είναι οι αρχές της βιωματικής μάθησης;

Η βιωματική μάθηση έρχεται σε αντίθεση με τις εξέχουσες θεωρίες μάθησης που στηρίζουν τις περισσότερες παραδοσιακές εκπαιδευτικές μεθόδους, όπως ο συμπεριφορισμός και η σιωπηρή μάθηση. Αυτές οι θεωρίες έχουν τις δικές τους ιδέες σχετικά με το στόχο της μάθησης, τον καλύτερο τρόπο μάθησης, τα μέτρα επιτυχίας και τη φύση του τι μπορεί να μάθει.

Η EL φέρνει μια διαφορετική θεωρητική προοπτική, όπως θα δούμε στις ακόλουθες αρχές.

Εστίαση στη μαθησιακή διαδικασία και όχι στα αποτελέσματα

Οι εννοιολογικές προσεγγίσεις συμπεριφοράς της μάθησης υποδηλώνουν ότι μπορείτε να μετρήσετε την αποτελεσματικότητα της μάθησης από τον αριθμό των γεγονότων ή των συνηθειών που έχει μάθει ένα άτομο ως απάντηση σε ερωτήσεις ή συνθήκες ερεθίσματος. Αυτά τα στοιχεία σκέψης – ή ιδέες – είναι σταθερά και ο στόχος είναι η απόκτηση περισσότερων από αυτά.

Η βιωματική μάθηση προτείνει ότι οι ιδέες δεν είναι σταθερές. Αντίθετα, διαμορφώνονται και αναδιαμορφώνονται μέσω της εμπειρίας. Η εμπειρία παρεμβαίνει και επειδή αυτό είναι μοναδικό κάθε φορά, έτσι είναι και οι ιδέες που προκύπτουν.

Στην βιωματική μάθηση, επομένως, το μέτρο της επιτυχίας υπερβαίνει την απόκτηση γεγονότων, αλλά γίνεται η διαρκής αλλαγή συμπεριφοράς, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμπεριφορών για την αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων και η ικανότητα εφαρμογής αυτής της γνώσης.

Η διαδικασία της μάθησης βασίζεται στην εμπειρία

Η εφαρμογή, η δοκιμή, η αξιολόγηση και η βελτίωση ιδεών αποκλειστικά με αναφορά σε οικείες εμπειρίες δεν παρουσιάζει ευκαιρία για μάθηση, επειδή η εμπειρία πρέπει να ξεπεράσει την προσδοκία για να έχει αξία.

Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη βελτίωση και την τροποποίηση παλαιών ιδεών, καθώς και την εμφύτευση νέων, και η εμπειρία είναι το όχημα μέσω του οποίου μπορεί να λάβει χώρα αυτή η διαδικασία.

Η ανταπόκριση στις νέες ιδέες εξαρτάται από αυτές που υπάρχουν σήμερα και η ευθύνη των εκπαιδευτικών, των εκπαιδευτών, των συντονιστών – όποια λέξη προτιμάτε – είναι να σμιλέψουν την εμπειρία και τη συζήτηση γύρω από αυτή με τρόπο που μεγιστοποιεί την αξία της.

Η μάθηση είναι μια διαδικασία συναλλαγής

Η συναλλαγή πραγματοποιείται μεταξύ του περιβάλλοντος και του μαθητή. Η εμπειρία και γνώση που προκύπτει είναι εφαρμόσιμη σε ευρύτερα πλαίσια, λόγω του γεγονότος ότι η γνώση είναι το αποτέλεσμα δοκιμών και βελτίωσης θεωριών, αντί να μαθαίνει από τη ρουτίνα.

Ως εκ τούτου, σε καταστάσεις με διαφορετικές συνθήκες, αλλά όπου υπάρχουν κάποιες ομοιότητες, οι τρέχουσες γνώσεις μπορούν να συμβάλουν στη βάση για συνεχή μάθηση.

Πρώτα ας ρίξουμε μια ματιά στις ικανότητες που χρειάζεται ένας μαθητής για να είναι σε θέση να ασχοληθεί με μια βιωματική μαθησιακή εργασία:

- Συγκεκριμένη εμπειρία
- Αντανακλαστική παρατήρηση
- Αφηρημένη εννοιολόγηση
- Ενεργός πειραματισμός

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[Τι είναι η Βιωματική Μάθηση;](#)

[\(22\) \(PDF\) Θεωρία Βιωματικής Μάθησης \(researchgate.net\)](#)

Παραπομπές

<https://www.experientiallearning.org/info/what-is-experiential-learning/>

ΗΓΕΣΙΑ

Στόχοι

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να εισαγάγει το πλαίσιο της ηγεσίας. Για να επιτευχθεί αυτό, διερευνούμε τον όρο ηγεσίας και τη σχέση του με τις δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης. Στην επόμενη ενότητα, εστιάζουμε στην οριοθέτηση του χρονοδιαγράμματος ηγεσίας και της χρησιμότητάς του στον τομέα της διαχείρισης. Παρέχουμε επίσης τύπους διαστάσεων ηγεσίας και προσφέρουμε αρκετούς πόρους για να διερευνήσουμε τη χρησιμότητα της μεθόδου.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Προσδιορισμός των στοιχείων που καθορίζουν την ηγεσία
- Κατανόηση της χρησιμότητας της ηγεσίας
- Προσδιορισμός και κατανόηση των διαστάσεων της ηγεσίας



ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ;

Η ηγεσία έχει πολλούς συμφωνημένους ορισμούς και αναφέρεται σε ένα σύνολο δεξιοτήτων για να επηρεάσει και να εμπνεύσει τους άλλους να γίνουν η καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους με την οικοδόμηση δεξιοτήτων και την επίτευξη στόχων.

Η ΗΓΕΣΙΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΦΑΝΕΙ

*Ως χαρακτηριστικό
Ως συμπεριφορά
Ως πρόκληση επεξεργασίας
πληροφοριών
Ως σχεσιακή άποψη*

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

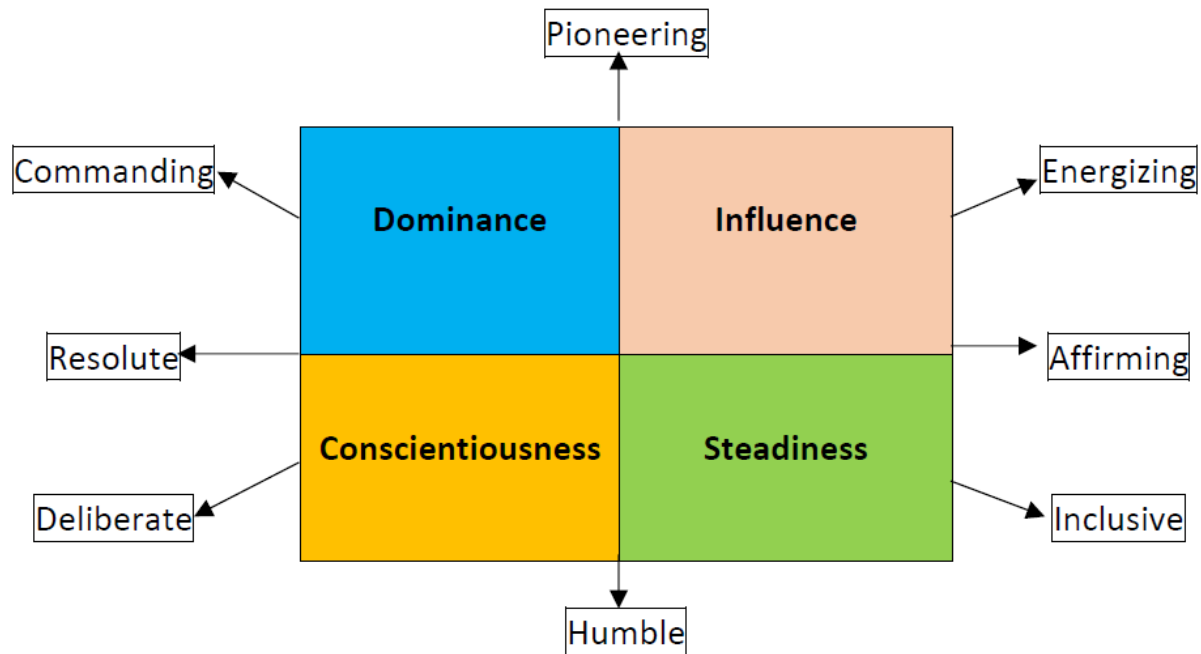
Η ηγεσία ορίστηκε για πρώτη φορά στις αρχές του 20ού αιώνα ως «η ικανότητα να εντυπωσιάζει τη βούληση του ηγέτη σε εκείνους που οδηγούνται και να προκαλεί υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία» (Moore, 1927, σελ. 124).

Από τότε, έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την περιγραφή της ηγεσίας.

Τύποι ηγεσίας	Αναφέρει
Αυθεντική ηγεσία (γνησιότητα)	Ο ηγέτης θεωρείται πραγματικός (αυθεντικός εαυτός) σε σύγκριση με τους άλλους
Ηθική ηγεσία	Ο ηγέτης δείχνει αποδεκτή και κατάλληλη συμπεριφορά εντός και εκτός επαγγελματικής ζωής
Πνευματική ηγεσία	Ο ηγέτης έχει το καθήκον να περιλαμβάνει τις αξίες και τις συμπεριφορές για να ενισχύσει την πνευματική επιβίωση
Διαλογική ηγεσία	Ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην επικοινωνία
Ταπεινή ηγεσία	Ο ηγέτης έχει αυξημένη αίσθηση ταπεινοφροσύνης
Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς	Ο ηγέτης εκτιμά τα μέλη της ομάδας, είναι ανοιχτός σε νέες προοπτικές, απόψεις και συνεισφορές για τη βελτίωση της ευημερίας της εταιρείας

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία παρέχει πληροφορίες για μια σύνθετη διαδικασία που συνεπάγεται πολλαπλές διαστάσεις και επηρεάζει τη στάση και την απόδοση των οπαδών.



ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΙΑΣ
Πηγή: Sugerman et al, 2011



TIP !

Καθοδηγήστε το ταλέντο και την ενέργεια του δασκάλου, των μαθητών και των γονέων για την επίτευξη του εκπαιδευτικού στόχου.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι και επιπλέον υλικό

[Effective leadership in higher education](#)

[Leadership development in Higher Education](#)

[Digital leadership and e-learning satisfaction](#)

Παραπομπές

Moore, B.V. 1927. Η διάσκεψη του Μαΐου για την ηγεσία. Το Ημερολόγιο Προσωπικού 6.

Sugerman, J.; Scullard, M. & Wilhelm, E. (2011). Οι 8 διαστάσεις της ηγεσίας: Στρατηγικές DiSC για να γίνει καλύτερος ηγέτης, Bk Business, Σαν Φρανσίσκο, Καλιφόρνια, ISBN> 978-1-60509-956-9

ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ (Innovation Mindset)

Στόχοι

Ο στόχος αυτής της ενότητας είναι πρώτα να εξηγήσει τη διαδικασία της νοοτροπίας καινοτομίας και να συζητήσει τα βασικά στοιχεία της. Ο κύριος σκοπός είναι επίσης να σας δείξει τα βήματα που μπορείτε να ακολουθήσετε για να εφαρμόσετε μια νοοτροπία καινοτομίας στην επιχείρησή σας.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τι είναι η νοοτροπία καινοτομίας.
- Να αποκτήσετε τις γνώσεις για το πώς να το εφαρμόσετε στην επιχείρησή σας.



ΟΡΙΣΜΟΣ

Η νοοτροπία καινοτομίας είναι μια συγκεκριμένη στάση απέναντι σε αυτό που συμβαίνει. Αυτό είναι πάνω απ' όλα διαφάνεια και προθυμία για δράση. Επικεντρώνεται σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, προτάσεις ή επιχειρηματικά μοντέλα, προκειμένου να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους υπαλλήλους.

Είναι ένα σύνολο συμπεριφορών, τάσεων, ενδιαφερόντων και πολιτισμών που αναγνωρίζουν, ιεραρχούν και κατανοούν το ρόλο και τη σημασία της καινοτομίας στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη μιας εταιρείας.

QUICK FACTS

“Οι κινητήριες δυνάμεις της νοοτροπίας καινοτομίας:

Προθυμία για δημιουργία

Προθυμία να κάνουμε τη διαφορά.

Προθυμία να μάθουμε από τις αποτυχίες.” - Jorge Vienneke

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος «νοοτροπία καινοτομίας» έχει κερδίσει δύναμη μεταξύ των μελετητών. Αναδεικνύεται ως σημασιολογικό σύμβολο αυτής της προσπάθειας να κινηθούν οι οργανισμοί προς τις αναρίθμητες δυνατότητες δημιουργίας καινοτομίας και τη φύση των ατόμων που συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΑΣ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ

Μια νοοτροπία καινοτομίας αφορά το τι πιστεύετε, πώς βλέπετε τα πράγματα, πώς συμπεριφέρεστε και τι κάνετε για να συμβεί η αλλαγή. Είναι περιεκτική. Η νοοτροπία σας είναι ένα σημαντικό μέρος της προσωπικότητάς σας, αλλά βασίζεται στις πεποιθήσεις σας. Όσο ισχυρές κι αν είναι, μπορείτε να αλλάξετε τις πεποιθήσεις σας. Ενώ η αλλαγή νοοτροπίας δεν είναι ούτε εύκολη ούτε γρήγορη διαδικασία, τα καλά νέα είναι ότι έχετε ήδη κάνει το πρώτο βήμα!

1. Πεποιθήσεις – Τι σας ώθησε να ξεκινήσετε και να συνεχίσετε την καινοτομία; Γιατί ήταν σημαντικό να βρεθεί μια λύση;

Η πίστη σε αυτό που γίνεται είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας. Μόνο όταν είμαστε σίγουροι για τον εαυτό μας, μπορούμε να πείσουμε τους πελάτες για μια νέα ιδέα (μερικές φορές είναι επίσης απαραίτητο να πείσουμε τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην εταιρεία). Οι πιο καινοτόμες εταιρείες ξεκινούν όχι ως ηγέτες, αλλά ως μικρές, γεμάτες πίστη εταιρείες, ενώ οι μεγάλες εταιρείες είναι συχνά υπερβολικά επιφυλακτικές. Ή μάλλον, φοβούνται την προσωπική ευθύνη για πιθανή αποτυχία του προϊόντος.

2. Προοπτικές – ποια ήταν η συμβολή σας στην καινοτομία;

Ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που δημιουργούν και εισάγουν καινοτομίες, και η στάση τους απέναντι στην καινοτομία είναι η πιο σημαντική. Ο ηγέτης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση καινοτόμων στάσεων στην εταιρεία. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ανοιχτοί σε ιδέες και πρωτοβουλίες των εργαζομένων, πρέπει να τις υποστηρίζουν, όχι να τις εμποδίζουν. Πρέπει επίσης να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους δημιουργώντας το κατάλληλο εργασιακό κλίμα βασισμένο στη συνεργασία, την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη. Οι εργαζόμενοι πρέπει, ωστόσο, να γνωρίζουν τον πραγματικό αντίκτυπο των διαδικασιών καινοτομίας στην εταιρεία.

3. Συμπεριφορές – πώς βοηθήσατε την ομάδα να πετύχει;

Η συμπεριφορά καινοτομίας αναφέρεται σε δραστηριότητες που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδεών, νέων και χρήσιμων, και στη συνέχεια τη δημιουργία της εφαρμογής τους. Επομένως, πρέπει να αναρωτηθείτε: Τι συνέβαλαν οι άλλοι στην ομάδα; Μπορεί να είναι open mind, περιέργεια, φαντασία, εξυπηρετικότητα, ενθουσιασμός.

4. Αναλάβετε δράση.

Καμία συμπεριφορά δεν θα επηρεάσει θετικά την καινοτομία εάν δεν αναλάβετε δράση. Δεδομένου ότι η καινοτομία αφορά τη δημιουργία κάτι νέου που είναι εντελώς αβέβαιο, ο μόνος τρόπος που μπορούμε να γνωρίζουμε τι να κάνουμε στη συνέχεια είναι να αρχίσουμε να κάνουμε κάτι. Φαίνεται πιο δύσκολο από ό, τι πραγματικά είναι, επειδή η παραμονή στη φάση συλλογής πληροφοριών είναι βολική και μας επιτρέπει να αισθανόμαστε ασφαλείς.



Πώς να υιοθετήσετε μια νοοτροπία καινοτομίας στην επιχείρησή σας;

Υπάρχουν διάφορα βήματα που μπορείτε να ακολουθήσετε για να εφαρμόσετε μια νοοτροπία καινοτομίας στην επιχείρησή σας:

Βήμα 1: Ανάπτυξη στρατηγικής καινοτομίας

Η στρατηγική καινοτομίας είναι μια έννοια που ρυθμίζει τις δραστηριότητες στον τομέα της καινοτομίας, ξεχωριστά από την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική καινοτομίας επικεντρώνεται σε διαδικασίες που αποσκοπούν στην τόνωση

της καινοτομίας στην εταιρεία και το περιβάλλον της. Σας επιτρέπει να εντοπίσετε τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τομέα της καινοτομίας, να προσδιορίσετε τον αντίκτυπό τους στη λειτουργία της εταιρείας και να σχεδιάσετε τις δικές σας ενέργειες για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Επομένως, πρέπει να καθορίσετε **σχετικά εργαλεία και** μεθόδους με τους καθορισμένους ανωτέρους σας και διευθυντές σας, συμπεριλαμβανομένων μετρήσεων και δεικτών απόδοσης που θα μετρούν την αποτελεσματικότητα, την πρόοδο και την επιτυχία.

Βήμα 2: Σύσταση επιτροπής καινοτομίας

Συγκεντρώστε μια επιλεγμένη ομάδα επαγγελματιών και δώστε τους την αποστολή της προώθησης της καινοτόμου κουλτούρας. Πρέπει να είναι μια διεπιστημονική και πολυιεραρχική επιτροπή. Οι άνθρωποι που δημιουργούν την ομάδα πρέπει να έχουν διαφορετικές δεξιότητες, εμπειρία, ρόλους και θέσεις / ευθύνες. Τα μέλη της ομάδας που μοιράζονται και υποστηρίζουν τις ιδέες άλλων ανθρώπων είναι πιο χρήσιμα και αποτελεσματικά από τους ανθρώπους που θέλουν απλώς να κρατήσουν τα πάντα για τον εαυτό τους.

Βήμα 3: Ενθαρρύνετε την εσωτερική και εξωτερική συνεργασία

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο για την εφαρμογή της καινοτόμου νοοτροπίας είναι η συνεργασία. Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί ένα κλίμα αμοιβαίας βοήθειας και ανταλλαγής ιδεών. Επομένως, πρέπει να ενθαρρύνετε τη συνεργασία με προμηθευτές, πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Αυτά τα εξωτερικά ακροατήρια μπορούν να βοηθήσουν στην οπτικοποίηση των σημείων συμφόρησης, να τροποποιήσουν τις διαδικασίες, να έχουν ανατρεπτικές ιδέες, μεταξύ άλλων.

Βήμα 4: Επενδύστε στην τεχνολογία και το εξειδικευμένο προσωπικό

Η επένδυση στην τεχνολογία όχι μόνο διευκολύνει την εργασία σας, αλλά επιταχύνει επίσης τις σχετικές διαδικασίες και σας βοηθά να κάνετε τα πάντα με ευκολία.

Με καλό λογισμικό και υπηρεσίες πληροφορικής, είναι δυνατόν να περιγραφεί καλύτερα η στρατηγική καινοτομίας, να παρασχεθούν πληροφορίες και εργαλειοθήκες για το προσωπικό των επιτροπών καινοτομίας, να βελτιωθεί η επικοινωνία και η συνεργασία (εσωτερική και εξωτερική) και πολλά άλλα.

Ομοίως, η πρόσληψη ειδικευμένων επαγγελματιών και σκέψης που καθοδηγείται από την καινοτομία (ή την επιθυμία να) διευκολύνει τη δημιουργία της εταιρικής νοοτροπίας της καινοτομίας. Η τοποθέτηση αυτής της προϋπόθεσης στο προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού είναι καλά υποδεικνυόμενη.

Βήμα 5: Σκεφτείτε έξω από το κουτί

Ένας αληθινός καινοτόμος φαντάζεται πράγματα που δεν υπάρχουν ακόμα, λύσεις που θα αλλάξουν τον κόσμο προς το καλύτερο. Οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να προβλέψουν το μέλλον, να σκεφτούν τις μελλοντικές ανάγκες, να δημιουργήσουν ιδέες. Το σχήμα δημιουργείται από την ιστορία, οι λύσεις από το παρόν. Γι' αυτό αξίζει να κοιτάξετε στο μέλλον. **Εξωτερικοί σύνδεσμοι:**

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00X96H.pdf

<https://hbr.org/video/2192249931001/creating-an-innovation-mindset>



- **! TIP:** 8 τρόποι για να αναπτύξετε μια καινοτόμο νοοτροπία
- Η περιέργεια υπερσχύει της τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης.
- Να είστε άνετοι με το άβολο.
- Λερώστε τα χέρια σας.
- Να είστε ένας αδηφάγος καταναλωτής ειδήσεων και ιδεών.
- Να επιμένετε.
- Αγκαλιάστε την αποτυχία ως μέρος του ταξιδιού σας.

Πιστέψτε ότι η καινοτομία έρχεται σε όλα τα σχήματα και μεγέθη.

Παραπομπές

<https://elearning.mla.com.au/lessons/elements-of-an-innovation-mindset/>

<https://www.acceptmission.com/blog/innovation-mindset/>

<https://www.mjvinnovation.com/blog/innovation-mindset-in-your-business/>

<https://elearning.mla.com.au/lessons/elements-of-an-innovation-mindset/>

ΝΟΗΤΙΚΗ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ (Mind Mapping)

Στόχοι

Αυτό το κεφάλαιο στοχεύει να εισαγάγει το πλαίσιο της νοητικής χαρτογράφησης. Για να επιτευχθεί αυτό, διερευνούμε τον όρο νοητική χαρτογράφηση και τη σχέση του με τις δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης. Στην επόμενη ενότητα, εστιάζουμε στην οριοθέτηση του χρονοδιαγράμματος χαρτογράφησης του νου και της χρησιμότητάς του στον τομέα της εκπαίδευσης. Παρέχουμε επίσης ένα παράδειγμα για το πώς μπορεί να δημιουργηθεί ένας νοητικός χάρτης και προσφέρουμε αρκετούς πόρους για να διερευνήσουμε τη χρησιμότητα της μεθόδου.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Προσδιορισμός των στοιχείων που καθορίζουν έναν νοητικό χάρτη
- Κατανόηση της χρησιμότητας της μεθόδου
- Προσδιορισμός των βημάτων της δημιουργίας νοητικού χάρτη



ΤΙ ΕΝΑΙ Ο ΝΟΗΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ;

**ΠΟΤΕ ΝΑ ΤΟ
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ?**

*Καθαρή σκέψη
Μάθηση
Εμπλοκή μνήμης*

Ένας νοητικός χάρτης είναι ένα εννοιολογικό διάγραμμα που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία, οπτικοποίηση και ταξινόμηση ιδεών για ένα θέμα. Χρησιμεύει ως τεχνική απομνημόνευσης και μακροπρόθεσμης μάθησης.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ:

Ο όρος νοητική χαρτογράφηση αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970 από τον Tony Buzan και αναφέρεται στη συλλογή λέξεων-κλειδιών που σχετίζονται με ένα θέμα από διάφορες πηγές και τη μεταφορά τους με **φωτεινό** και **πολύχρωμο** τρόπο. Αυτός ο πόρος έχει βρεθεί αποτελεσματικός στη μελέτη γραπτού υλικού, παρόλο που πολλοί εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν αυτή την τεχνική όταν διδάσκουν μαθητές (Edwards & Cooper, 2010).

Θεωρείται ένα δημιουργικό διεγερτικό εργαλείο για δραστηριότητες που συνεπάγονται μνήμη.

Χρησιμοποιείται κυρίως σε:



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ;

Η τεχνική χαρτογράφησης μυαλού περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών από διαφορετικές πηγές που συντίθενται σε λέξεις-κλειδιά. Το επίκεντρο της νοητικής χαρτογράφησης είναι **η κεντρική ιδέα (η κύρια λέξη-κλειδί)**, και στη συνέχεια με **κλάδους συνδέονται νέες λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με την κεντρική ιδέα.**

ΝΟΗΤΙΚΗ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



Χρήση σε μαθήματα διδασκαλίας

- ✓ Μάθηση βασισμένη στο πρόβλημα (Problem-based learning -PBL)
- ✓ Ομαδική μάθηση (Team-based learning -TBL)
- ✓ Διδασκαλία μικρών ομάδων
- ✓ Ατομική διδασκαλία

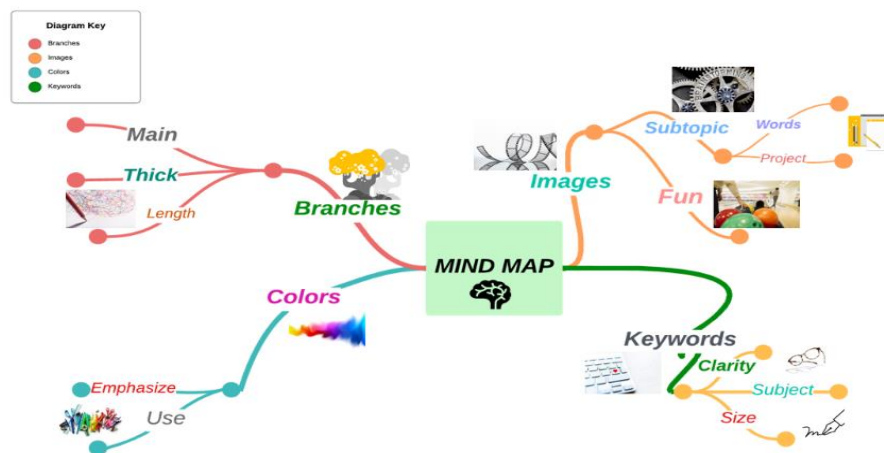
Χρησιμοποιήστε μαθήματα εκτός διδασκαλίας

- ✓ Αναθεώρηση διδακτικού/μαθησιακού υλικού

✓ Εξέταση

ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΕΝΑΝ ΝΟΗΤΙΚΟ ΧΑΡΤΗ:

- Χρησιμοποιήστε ένα flipchart/whiteboard/νέα κενή σελίδα
- Γράψτε μια λέξη ή σχεδιάστε μια εικόνα του θέματος στο κέντρο του χαρτιού / λευκού πίνακα / κενής σελίδας
- Προσθέστε παχιά καμπύλα κλαδιά που σημειώνονται με λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με το θέμα
- Προσθέστε λεπτά κλαδιά που προέρχονται από τα χοντρά κλαδιά για να επισημάνετε νέες σχετικές ιδέες. Τα κλαδιά γίνονται λεπτότερα καθώς ακτινοβολούν πιο μακριά από το κεντρικό θέμα.
- Αναδιαμορφώστε, βελτιώστε ή μεγεθύνετε τον τελικό νοητικό χάρτη.



ΝΟΗΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ

Παράδειγμα

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

[Επίσημη ιστοσελίδα της τεχνικής νοητικής χαρτογράφησης](#)



TIP !

Επιλέξτε διαφορετικές εικόνες, σύμβολα, σχήματα και χρώματα κατά τη δημιουργία του νοητικού χάρτη για οπτική διέγερση.

Παραπομπές

Buzan, T. (2002). *How to Mind Map: Το απόλυτο εργαλείο σκέψης που θα αλλάξει τη ζωή σας*. Λονδίνο: Thorsons.

Edwards, S. & Cooper, N. (2010). *Η νοητική χαρτογράφηση ως διδακτικός πόρος*. The Clinical Teacher, τόμος 7(4), σ. 236-239.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ

Στόχοι

Αυτή η ενότητα θα μας υποστηρίξει στην κατανόηση του ορισμού των επιχειρηματικών μοντέλων, των βασικών συστατικών και χαρακτηριστικών. Θα εισαγάγει επίσης τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου και θα μας δώσει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης του δικού μας επιχειρηματικού μοντέλου.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τι είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο
- Να γνωρίσετε τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου
- Να μπορέσετε να αναπτύξετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο



ΟΡΙΣΜΟΣ

"Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το σκεπτικό του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία"²³

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ:

Τα κύρια μέρη του ορισμού του επιχειρηματικού μοντέλου είναι:

Το σκεπτικό: ο λόγος για τον οποίο μια start-up κάνει τα πράγματα με έναν συγκεκριμένο τρόπο

Η δημιουργία: μια start-up πρέπει να κάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (μια λύση) για να πουλήσει

Η Παράδοση: η μέθοδος παράδοσης ή διανομής της start-up είναι ο τρόπος με τον οποίο φτάνει η λύση της στον πελάτη

Η σύλληψη: για να επιβιώσει, η start-up πρέπει να έχει έναν τρόπο να πάρει χρήματα από τον πελάτη

²³ (Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

***Η αξία:** οι πελάτες θα αγοράσουν μόνο κάτι που θεωρούν πολύτιμο για αυτούς*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται στο σχέδιο μιας εταιρείας για κέρδος. Προσδιορίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σχεδιάζει να πουλήσει η επιχείρηση, την προσδιορισμένη αγορά-στόχο της και τυχόν αναμενόμενα έξοδα. Τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι σημαντικά τόσο για τις νέες όσο και για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις. Βοηθούν νέες, αναπτυσσόμενες εταιρείες να προσελκύσουν επενδύσεις, να προσλάβουν talenta και να παρακινήσουν τη διοίκηση και το προσωπικό. Οι καθιερωμένες επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνουν τακτικά το επιχειρηματικό τους μοντέλο, διαφορετικά θα αποτύχουν να προβλέψουν τις τάσεις και τις προκλήσεις στο μέλλον. Τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν επίσης τους επενδυτές να αξιολογούν τις εταιρείες που τους ενδιαφέρουν και τους υπαλλήλους να κατανοούν το μέλλον μιας εταιρείας στην οποία μπορεί να φιλοδοξούν να ενταχθούν²⁴.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγράφει καλύτερα μέσα από εννέα βασικά δομικά στοιχεία που δείχνουν τη λογική του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία σκοπεύει να κερδίσει χρήματα.

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

- Χρησιμοποιείται από νεοσύστατες επιχειρήσεις
- Δυναμικό
- Παρέχει ελέγξιμες υποθέσεις
- Σχεδιασμένο για να αλλάζει με κάθε δοκιμή
- Προορίζεται για χρήση με την ανακάλυψη πελατών
- Οπτικό έγγραφο με χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου
- Οδηγεί σε επιτυχία της start-up εάν χρησιμοποιηθεί σωστά

9 ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

²⁴ Harvard Business Review. "Why Business Models Matter" <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Τα εννέα δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνονται σε ένα εργαλείο που ονομάζεται Business Model Canvas (BMC). Το Business Model Canvas είναι ένα γράφημα με στοιχεία που περιγράφει την πρόταση αξίας, την υποδομή, τους πελάτες και τη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης ή ενός προϊόντος και εισήχθη από τον Alexander Osterwalder το 2008. Οι 9 συνιστώσες είναι οι εξής²⁵:

- **Τμήματα πελατών:** Ένας οργανισμός εξυπηρετεί μία ή περισσότερες ομάδες πελατών.
- **Πρόταση αξίας:** Επιδιώκει να λύσει προβλήματα πελατών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με προτάσεις αξίας.
- **Κανάλια:** Οι προτάσεις αξίας παραδίδονται στους πελάτες μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων.
- **Πελατειακές Σχέσεις:** Δημιουργούνται και διατηρούνται πελατειακές σχέσεις με κάθε Πελατειακή Ομάδα.
- **Ροές εσόδων:** Οι ροές εσόδων προκύπτουν από προτάσεις αξίας που προσφέρονται με επιτυχία στους πελάτες.
- **Βασικοί πόροι:** Οι βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την προσφορά και την παράδοση των στοιχείων που περιγράφηκαν προηγουμένως.
- **Βασικές δραστηριότητες:** εκτελώντας μια σειρά βασικών δραστηριοτήτων
- **Βασικοί συνεργάτες:** Ορισμένες δραστηριότητες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες και ορισμένοι πόροι αποκτώνται εκτός της επιχείρησης.
- **Δομή κόστους:** Τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου έχουν ως αποτέλεσμα τη διάρθρωση του κόστους.

²⁵ *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*

Key Partners <i>who helps you make or sell your solution?</i>	Key Activities <i>what you have to do to get the solution to the customer</i>	Value Proposition <i>what you're selling</i>	Customer Relationship <i>how you get/keep customers</i>	Customer Segments <i>who you're selling <u>to</u></i>
	Key Resources <i>who makes the solution and how?</i>		Distribution Channels <i>how you reach customers</i>	
Cost Structure <i>the money the company needs to spend to do business</i>			Revenue Streams <i>how you make money</i>	

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ²⁶

²⁶ *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

Πελατειακές Ομάδες (Customer Segments)

Αυτό το μπλοκ του BMC καθορίζει τις εταιρείες / οργανισμούς / άτομα που στοχεύει η ομάδα με τη σχετική καινοτομία που προσφέρει. Οι πελάτες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε διαφορετικά τμήματα ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά (ανάγκες, κανάλια διανομής για την προσέγγισή τους, διαφορετικές σχέσεις, ενδιαφέρονται για μια συγκεκριμένη πρόταση αξίας) που μπορεί να έχουν. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Για ποιον δημιουργούμε αξία;
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες μας;
- Ποια είναι τα προβλήματα των πελατών μας;

Τύποι πελατειακών ομάδων²⁷:

- Μαζική αγορά: εστίαση σε μια μεγάλη ομάδα πελατών με γενικά παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα
- Εξειδικευμένη αγορά: συγκεκριμένες, εξειδικευμένες πελατειακές ομάδες
- Τμηματικά: διακεκριμένα τμήματα της αγοράς με ελαφρώς διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα
- Διαφοροποιημένο: το διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο πελατών εξυπηρετεί δύο άσχετες ομάδες πελατών με πολύ διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα
- Πολύπλευρες πλατφόρμες (ή πολύπλευρες αγορές): εξυπηρετούν δύο ή περισσότερες αλληλεξαρτώμενες Ομάδες Πελατών.

Προτάσεις Αξίας (Value Propositions)

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει η εταιρεία στους πελάτες της. Αυτό το μπλοκ περιγράφει τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες μιας εταιρείας θα επέλεγαν τη συγκεκριμένη λύση. Το προϊόν / λύση μπορεί να έχει πολλές προτάσεις αξίας και κάθε πρόταση αξίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι αξία παραδίδουμε στον πελάτη;

²⁷ <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-segments>

- Αυτή η καινοτομία λύνει τα προβλήματά τους;
- Ποιες ανάγκες πελατών ικανοποιούμε;
- Τι προσφέρουμε σε κάθε Πελατειακή Ομάδα;

Στοιχεία ενεργητικού που μπορούν να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες που περιλαμβάνονται στον ακόλουθο μη εξαντλητικό κατάλογο²⁸:

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| ✓ Πρωτοτυπία | ✓ Προσαρμογή |
| ✓ Απόδοση | ✓ Ολοκλήρωση της δουλειάς |
| ✓ Ευκολία/χρηστικότητα | ✓ Τιμή |
| ✓ Μείωση κινδύνου | ✓ Brand/status |
| ✓ Προσβασιμότητα | ✓ Μείωση κόστους |
| ✓ Σχεδίαση | |

Κανάλια (Channels)

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η ΜΜΕ / ομάδα θα προσεγγίσει τις ομάδες πελατών της, προκειμένου να προσφέρει την πρόταση αξίας της καινοτομίας της. Αυτά τα κανάλια μπορούν να εξυπηρετήσουν διάφορες λειτουργίες, όπως η ευαισθητοποίηση, η παράδοση του προϊόντος / υπηρεσίας, η αξιολόγηση της πρότασης αξίας κ.λπ. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

²⁸ <https://www.dairdc.com/business-model-canvas.html>

- Πώς μπορούμε να προσεγγίσουμε τους πελάτες μας; Μέσω ποιων καναλιών θέλουμε να προσεγγίσουμε τις Ομάδες Πελατών μας;
- Πώς ενσωματώνονται τα κανάλια μας; Ποια λειτουργούν καλύτερα;
- Ποια είναι τα πιο οικονομικά; Πώς τα ενσωματώνουμε στις ρουτίνες των πελατών;

Τα κανάλια έχουν πέντε διακριτές φάσεις. Κάθε κανάλι μπορεί να καλύψει ορισμένες ή όλες αυτές τις φάσεις. Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ άμεσων και έμμεσων καναλιών, καθώς και μεταξύ ιδιόκτητων καναλιών και συνεργαζόμενων καναλιών.

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales force	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
		Web sales					
		Own stores					
Partner	Indirect	Partner stores					
		Wholesaler					

(Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Πελατειακές σχέσεις (Customer Relationship):

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει τις σχέσεις που αναπτύσσονται από την ομάδα με ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Οι πελατειακές σχέσεις εξαρτώνται επίσης από το στάδιο ανάπτυξης της καινοτομίας, το οποίο καθορίζει τα κίνητρα της

ΜΜΕ/ομάδας πίσω από κάθε σχέση. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι σχέση θέλουμε με τους πελάτες τους; (προσωπική, αυτοματοποιημένη, συγκρατημένη)
- Ποιες έχουμε καθιερώσει;
- Πόσο δαπανηρές είναι;
- Πώς ενσωματώνονται στο υπόλοιπο επιχειρηματικό μας μοντέλο;

Μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες κατηγορίες Πελατειακών Σχέσεων, οι οποίες μπορεί να συνυπάρχουν στη σχέση μιας εταιρείας με μια συγκεκριμένη Πελατειακή Ομάδα:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| ✓ Προσωπική βοήθεια | ✓ Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες |
| ✓ Ειδική προσωπική βοήθεια | ✓ Κοινότητες |
| ✓ Αυτοεξυπηρέτηση | ✓ Συνδημιουργία |

Ροές εσόδων (Revenue Streams):

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει τα έσοδα που παράγονται από τη ΜΜΕ/ομάδα για κάθε τμήμα πελατών. Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διαφορετική στρατηγική/μηχανισμό τιμολόγησης. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς σχεδιάζουμε να κερδίσουμε χρήματα από τη λύση που προσφέρουμε;
- Είναι οι πελάτες πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτήν τη λύση και πόσο;
- Για τι πληρώνουν σήμερα;

- Πώς πληρώνουν επί του παρόντος; Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν;
- Πόσο συμβάλλει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;

Τρόποι δημιουργίας εισοδήματος:

- ✓ **Πώληση περιουσιακών στοιχείων:** Αυτή η ροή εσόδων πωλεί δικαιώματα ιδιοκτησίας ενός φυσικού προϊόντος
- ✓ **Τέλος χρήσης:** Αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται από τη χρήση μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Όσο περισσότερο χρησιμοποιείται μια υπηρεσία, τόσο περισσότερο πληρώνει ο πελάτης
- ✓ **Τέλη συνδρομής:** Αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται από την πώληση συνεχούς πρόσβασης σε μια υπηρεσία
- ✓ **Δανεισμός/Ενοικίαση/Leasing:** Αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται με την προσωρινή παραχώρηση σε κάποιον του αποκλειστικού δικαιώματος χρήσης ενός συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου για καθορισμένο χρονικό διάστημα έναντι αμοιβής.
- ✓ **Αδειοδότηση:** Αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται δίνοντας στους πελάτες άδεια χρήσης προστατευμένης πνευματικής ιδιοκτησίας με αντάλλαγμα τέλη αδειοδότησης. Η αδειοδότηση επιτρέπει στους κατόχους δικαιωμάτων να παράγουν έσοδα από την ιδιοκτησία τους χωρίς να χρειάζεται να κατασκευάσουν ένα προϊόν ή να εμπορευματοποιήσουν μια υπηρεσία.
- ✓ **Μεσιτικές αμοιβές:** Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από υπηρεσίες διαμεσολάβησης που παρέχονται για λογαριασμό δύο ή περισσότερων μερών
- ✓ **Διαφήμιση:** Αυτή η ροή εσόδων προκύπτει από χρεώσεις για τη διαφήμιση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή επωνυμίας

Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει **διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης**.

Pricing Mechanisms

Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

(Δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Βασικοί πόροι (Key Resources) :

Αυτό το τμήμα του BMC περιγράφει τα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται από τη ΜΜΕ/ομάδα προκειμένου να λειτουργήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι βασικοί πόροι βοηθούν τη ΜΜΕ/ομάδα να δημιουργήσει/αναπτύξει τις προτάσεις αξίας της καινοτομίας της, να προσεγγίσει τα τμήματα των πελατών της ή να δημιουργήσει έσοδα. Οι βασικοί πόροι μπορεί να είναι οικονομικοί, πνευματικοί ή ανθρώπινοι και μπορεί να ανήκουν στη ΜΜΕ/ομάδα, μπορούν να παρέχονται από βασικούς εταίρους ή να μισθώνονται. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι Βασικούς Πόρους απαιτούν οι Προτάσεις Αξίας μας; Τα κανάλια διανομής μας; Πελατειακές σχέσεις; Ροές εσόδων;

Οι βασικοί πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- ✓ **Φυσικοί:** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως εγκαταστάσεις παραγωγής, κτίρια, οχήματα, μηχανήματα, συστήματα, συστήματα σημείων πώλησης και δίκτυα διανομής
- ✓ **Ανθρώπινοι:** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης
- ✓ **Χρηματοοικονομικοί:** Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα απαιτούν οικονομικούς πόρους ή/και οικονομικές εγγυήσεις, όπως μετρητά, πιστωτικές γραμμές ή μια ομάδα δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για την πρόσληψη βασικών υπαλλήλων.
- ✓ **Πνευματικοί:** Οι πνευματικοί πόροι όπως τα εμπορικά σήματα, η ιδιόκτητη γνώση, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα, οι συνεργασίες και οι βάσεις δεδομένων πελατών είναι όλο και πιο σημαντικά συστατικά ενός ισχυρού επιχειρηματικού μοντέλου

Βασικές δραστηριότητες (Key Activities) :

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει τα κρίσιμα πράγματα που πρέπει να γίνουν από τη ΜΜΕ / ομάδα για να λειτουργήσει αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο. Οι δραστηριότητες αυτές διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της ΜΜΕ και το στάδιο ανάπτυξης της τεχνολογίας. Μια ΜΜΕ/ομάδα με λιγότερο ώριμη τεχνολογία θα πρέπει να επικεντρωθεί στην τεχνολογική ανάπτυξη και μια πιο ώριμη στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στην ακόλουθη ερώτηση:

- Ποιες Βασικές Δραστηριότητες απαιτούν οι Προτάσεις Αξίας μας; Τα κανάλια διανομής μας; Πελατειακές σχέσεις; Ροές εσόδων;

Οι βασικές δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- ✓ Παραγωγή: Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με το σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση ενός προϊόντος σε σημαντικές ποσότητες ή / και ανώτερης ποιότητας.
- ✓ Επίλυση προβλημάτων: Οι βασικές δραστηριότητες αυτού του τύπου σχετίζονται με την εξεύρεση νέων λύσεων σε μεμονωμένα προβλήματα πελατών.
- ✓ Πλατφόρμα/δίκτυο: Τα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν σχεδιαστεί με μια πλατφόρμα ως βασικό πόρο κυριαρχούνται από βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την πλατφόρμα ή το δίκτυο. Τα δίκτυα, οι πλατφόρμες εύρεσης συμπαικτών, το λογισμικό, ακόμη και οι επωνυμίες μπορούν να λειτουργήσουν ως πλατφόρμα. Οι βασικές δραστηριότητες αυτής της κατηγορίας σχετίζονται με τη διαχείριση πλατφόρμας, την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση πλατφόρμας.

Βασικοί συνεργάτες (Key Partners) :

Αυτό το μπλοκ του BMC περιγράφει τους συνεργάτες (προμηθευτές, τεχνολογικούς συνεργάτες κ.λπ.) που χρειάζεται η ομάδα για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες μας; Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές μας;
- Ποιους βασικούς πόρους αποκτούμε από συνεργάτες;
- Ποιες βασικές δραστηριότητες εκτελούν οι εταίροι;

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συνεργασιών:

- ✓ Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών
- ✓ Συναγωνισμός: στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών

- ✓ Κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων
- ✓ Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή για τη διασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών

Δομή κόστους (Cost Structure) :

Αυτό το τμήμα του BMC περιγράφει το σημαντικότερο κόστος που απαιτείται για το επιχειρηματικό μοντέλο της ΜΜΕ/ομάδας. Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν το κόστος που απαιτείται για τη δημιουργία της πρότασης αξίας της ΜΜΕ/ομάδας ή το κόστος για την παράδοση του προϊόντος/υπηρεσίας στους πελάτες. Για να συμπληρώσετε αυτό το μπλοκ θα πρέπει να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιο είναι το απαραίτητο κόστος και ποιο είναι το προαιρετικό;
- Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη που ενυπάρχουν στο επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- Ποιοι βασικοί πόροι είναι πιο ακριβοί;
- Ποιες βασικές δραστηριότητες είναι πιο ακριβές;

Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες δομών κόστους επιχειρηματικού μοντέλου²⁹:

Με γνώμονα το κόστος	Με γνώμονα την αξία
Τα επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα το κόστος δίνουν προτεραιότητα στη μείωση των δαπανών όπου κι αν βρίσκονται. Χρησιμοποιώντας προτάσεις αξίας χαμηλού κόστους, σημαντική εξωτερική ανάθεση και μέγιστη αυτοματοποίηση, αυτή η στρατηγική	Ορισμένες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη δημιουργία αξίας από ό, τι στις οικονομικές επιπτώσεις ενός συγκεκριμένου σχεδιασμού επιχειρηματικού μοντέλου. Οι εταιρικές στρατηγικές με γνώμονα την αξία χαρακτηρίζονται συνήθως από υψηλά επίπεδα

²⁹ <https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

προσπαθεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει την πιο λιτή δομή κόστους.

προσαρμοσμένων υπηρεσιών και προτάσεις υψηλής αξίας.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-business-models>

Παραπομπές

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010

Harvard Business Review. "Why Business Models Matter" <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>

<https://canvanizer.com/book/business-model-generation>

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στόχοι

Αυτό το θέμα ρίχνει φως στη διαφορά μεταξύ δύο όρων: «στόχος» και «στρατηγική», καθώς και «στρατηγικό σχέδιο» και «διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού». Εξηγείται επίσης η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τους επιχειρηματίες και τους intrapreneurs.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να είστε σε θέση να καθορίσετε τι είναι η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός
- Να είστε προετοιμασμένοι πριν από την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου
- Να είστε σε θέση να αναπτύξετε ένα στρατηγικό σχέδιο και να χρησιμοποιήσετε σχετικά εργαλεία



Η στρατηγική έχει οριστεί από την Erica Olsen στο βιβλίο της «Strategic Planning for Dummies» (2007) ως «συνειδητή επιλογή στο να είστε σαφείς σχετικά με την κατεύθυνση της εταιρείας σας σε σχέση με το τι συμβαίνει στο δυναμικό περιβάλλον».

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Ο Kenneth Andrews³⁰ ορίζει τη στρατηγική στο «The concept of corporate strategy» ως:

"Στρατηγική είναι το πρότυπο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους στόχους, τους σκοπούς ή τις επιδιώξεις της, παράγει τις κύριες πολιτικές και σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζει το φάσμα των εργασιών που πρόκειται να ακολουθήσει η εταιρεία, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που σκοπεύει να είναι και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής που σκοπεύει να κάνει στους μετόχους της. στους εργαζόμενους, στους πελάτες και στις κοινότητες."

³⁰ Andrews, K.P. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Ο David R. McClean³¹ εξηγεί την προσέγγισή του στο «Strategic Planning»:

«Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σκόπιμη, πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή μιας στρατηγικής που οδηγεί σε ενέργειες που διαμορφώνουν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει, γιατί το κάνει και τι θα κάνει στο μέλλον. Η προσέγγισή μου στο στρατηγικό σχέδιο παρέχει μια μεθοδολογία που θα σας βοηθήσει να διασφαλίσετε τη μακροπρόθεσμη συνάφεια και επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησής σας και της κοινότητας στην οποία λειτουργεί».

Ένα στρατηγικό σχέδιο³²

- ✓ Απευθύνεται σε καθιερωμένες επιχειρήσεις και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται σοβαρά για την ανάπτυξη
- ✓ Βοηθά στην οικοδόμηση του ανταγωνιστικού σας πλεονεκτήματος
- ✓ Επικοινωνεί τη στρατηγική σας στο προσωπικό
- ✓ Ιεραρχεί τις οικονομικές σας ανάγκες
- ✓ Παρέχει εστίαση και κατεύθυνση για μετάβαση από το σχέδιο στη δράση

ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ;

Κάθε εμπορικός οργανισμός σε όλα τα μεγέθη και σε όλους τους τομείς επωφελείται αναμφισβήτητα από τον στρατηγικό σχεδιασμό όσον αφορά την ανταγωνιστική και καινοτόμο ανάπτυξη. Ενισχύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, διευκολύνει τη δομή λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση της λειτουργίας και την επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού και συμβάλλει στην κουλτούρα του οργανισμού.

³¹ *Strategic Planning as Simple as A,b,c*: 2nd Edition Paperback – March 11, 2020 by David McClean (Author)

³² <https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>

Σε αντίθεση με τον δημοφιλή μύθο, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι σημαντικός μόνο για τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, αλλά και για τους επιχειρηματίες που είναι σοβαροί για την ανάπτυξη. Αν και η δομή προγραμματισμού δεν είναι τόσο τυποποιημένη στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όσο στις μεγάλες επιχειρήσεις, το πεδίο εφαρμογής της στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πληρέστερο σε σύγκριση με εκείνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η πρόσληψη ενός υπαλλήλου είναι μια στρατηγική απόφαση στις μικρές επιχειρήσεις, ενώ δεν είναι πιθανά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι διευθυντές/επιχειρηματίες μικρών επιχειρήσεων πρέπει να έχουν μια εκτεταμένη προσέγγιση κατά τον προγραμματισμό για το μέλλον.

Το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και ιδιαίτερα η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελούν το σημαντικότερο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού κατά τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής. Οι διευθυντές μερικές φορές πρέπει να αφιερώσουν τις καθημερινές λειτουργίες και να αφιερώσουν χρόνο για να διαμορφώσουν το μέλλον της επιχείρησης με ένα σύστημα στο οποίο συμμετέχουν όλα ή τα βασικά μέλη. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι οργανώσεις που αφιερώνουν χρόνο στο σχεδιασμό είναι πάντα πιο επιτυχημένες από εκείνες που δεν το κάνουν.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Εδώ εξηγούμε την έννοια και τις φάσεις της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Διάφορες μέθοδοι για τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού υπάρχουν στη βιβλιογραφία. Αν και αυτά φαίνονται διαφορετικά μεταξύ τους και ονομάζουν τις κύριες φάσεις διαφορετικά, όλα έχουν αναπτυχθεί ως απάντηση σε 3 βασικά ερωτήματα που εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό:

- 1. Πού βρισκόμαστε τώρα;**
- 2. Πού θέλουμε να είμαστε;**
- 3. Πώς θα φτάσουμε εκεί;**

Τα ερωτήματα που τίθενται κατά τη φάση υλοποίησης είναι τα εξής:

- 4. Ποιος πρέπει να κάνει τι;**
- 5. Πώς το κάνουμε;**

Το έγγραφο στρατηγικού σχεδίου, το οποίο αποτελεί το αποτέλεσμα της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα στοιχεία:

- Δήλωση οράματος
- Δήλωση αποστολής
- Βασικές οργανωτικές αξίες και ικανότητες
- Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση
- Θέματα προτεραιότητας
- Στρατηγικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν
- Επιχειρησιακό σχέδιο ή σχέδιο δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων

Το μοντέλο που παρουσιάζουμε εδώ δεν διαφέρει πολύ από αυτά που υπάρχουν εδώ και πολύ καιρό στη βιβλιογραφία στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των επιχειρηματιών και των intrapreneurs.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού γίνεται αποτελεσματική όταν καθοδηγείται από μια ομάδα που έχει ένα κοινό όραμα. Προσοχή εδώ! Οι επιχειρηματίες / διευθυντές δεν πρέπει να κάνουν τον προγραμματισμό μόνοι τους, αλλά πρέπει να το κάνουν με τη βοήθεια των μελών της ομάδας, ειδικά των intrapreneurs. Θα πρέπει επίσης να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία σχεδιασμού:

- Βεβαιωθείτε για τον σκοπό σας στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου, τα αναμενόμενα οφέλη από αυτό και το κόστος της αναπτυξιακής διαδικασίας.
- Ορίστε τα βασικά άτομα/ intrapreneurs στον οργανισμό σας που είναι συνεργάσιμα και μπορούν να αφιερώσουν χρόνο στη διαδικασία. Πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αυτή, καθορίζοντας τις χρονικές περιόδους που είναι διαθέσιμοι να συμμετάσχουν στις συνεδρίες προγραμματισμού.

- Δημιουργήστε ένα πρόγραμμα για τη συνολική διαδικασία, μαζί με την ομάδα σας, και οργανώστε συνεδρίες σύμφωνα με αυτό.
- Αποκτήστε τις σωστές πληροφορίες από κατάλληλους πόρους για τις αναλύσεις που διεξάγονται στις πρώτες φάσεις της διαδικασίας σχεδιασμού.

ΦΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης έχουν σχεδιαστεί για να απαντήσουν σε 4 βασικές ερωτήσεις με 4 φάσεις.

Φάση 1: Δημιουργία Βάσης Στρατηγικού Σχεδιασμού

Θα πρέπει να ακολουθήσετε την ακολουθία που δίνεται παρακάτω για να έχετε αποτελεσματικά αποτελέσματα.

• **Βήμα 1: Αξιολογήστε το περιβάλλον σας**

Η κύρια μέθοδος για την σάρωση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTEL. Αυτή η μέθοδος σας δίνει τη δυνατότητα να σαρώσετε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες στο περιβάλλον όπου λειτουργεί ο οργανισμός σας και πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν/θα επηρεάσουν τις δραστηριότητές σας.

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους εμπόρους για την ανάλυση και την παρακολούθηση των μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που έχουν αντίκτυπο σε έναν οργανισμό ή μια ιδέα. Αυτό το εργαλείο περιλαμβάνει την ανάλυση των τάσεων και των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιούνται οι δράσεις ή/και τον οργανισμό σας στο σύνολό του. Απαιτεί από τον χρήστη να εξετάσει έξι διαφορετικούς τομείς: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό. ([Υπόδειγμα ανάλυσης PESTEL](#))

P– Πολιτικά: Περιλαμβάνει την κυβερνητική πολιτική, την πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, την πολιτική εξωτερικού εμπορίου, τη φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, το περιβαλλοντικό δίκαιο

E – Οικονομικά: οικονομική ανάπτυξη, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες, πληθωρισμός, διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών και επιχειρήσεων

S – Κοινωνικά: αύξηση πληθυσμού, ηλικιακή κατανομή, συνείδηση υγείας, συμπεριφορές σταδιοδρομίας

T – Τεχνολογικοί: νέοι τρόποι παραγωγής, νέοι τρόποι διανομής αγαθών και υπηρεσιών, νέοι τρόποι επικοινωνίας με τις αγορές-στόχους

E – Περιβαλλοντικά: πρώτες ύλες, στόχοι ρύπανσης, αποτύπωμα άνθρακα, βιωσιμότητα

L – Νομικά: υγεία και ασφάλεια, ίσες ευκαιρίες, πρότυπα διαφήμισης, δικαιώματα και νόμοι των καταναλωτών, επισήμανση προϊόντων και ασφάλεια προϊόντων

- **Βήμα 2: Αξιολογήστε τον οργανισμό σας**

Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της εταιρείας στο σύνολό της θα σας επιτρέψει να κατανοήσετε καλύτερα το έδαφος για βελτίωση της εταιρείας σας. Αυτή η δραστηριότητα ονομάζεται **ανάλυση SWOT** και συνιστάται να διεξάγεται μαζί με άτομα στον πυρήνα εντός του οργανισμού. ([πρότυπο ανάλυσης SWOT](#)).

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Things your company does well• Qualities that separate you from your competitors• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	<ul style="list-style-type: none">• Things your company lacks• Things your competitors do better than you• Resource limitations• Unclear unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none">• Underserved markets for specific products• Few competitors in your area• Emerging need for your products or services• Press/media coverage of your company	<ul style="list-style-type: none">• Emerging competitors• Changing regulatory environment• Negative press/media coverage• Changing customer attitudes toward your company

- **Βήμα 3: Αναλύστε τους ανταγωνιστές σας**

Ενώ ολοκληρώνετε το Βήμα 1 και το Βήμα 2 (Αναλύσεις PEST και SWOT) έχετε κάνει πολλά για αυτό το βήμα, επειδή έχετε ήδη αξιολογήσει εξωτερικούς παράγοντες, τους έχετε προσδιορίσει και πρόκειται να ανακαλύψετε πώς θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές σας σε μια αλλαγή στο περιβάλλον σας. Εάν γνωρίζετε ήδη τους ανταγωνιστές σας, μπορείτε εύκολα να αντιληφθείτε για παράδειγμα, πώς μπορούν ή δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν την κοινωνική αλλαγή. Στη συνέχεια, θα εκμεταλλευτείτε πλήρως την ευκαιρία να αντιμετωπίσετε αυτήν την αλλαγή σε περίπτωση που δεν μπορούν ή απλώς να την αφήσετε σε αυτούς εάν μπορούν να την διαχειριστούν καλύτερα και να αναζητήσετε άλλες ευκαιρίες χωρίς να χάσετε χρόνο.

Ωστόσο, εάν θέλετε να δείτε πώς τα πάνε οι ανταγωνιστές σας από κοντά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μια απλή μέθοδο που ονομάζεται Competitor Array. Μπορείτε να αναπτύξετε τη συστοιχία σας ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορίστε τη φύση και το πεδίο εφαρμογής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας.
2. Προσδιορίστε τους ανταγωνιστές σας.
3. Προσδιορίστε και εξηγήστε τους πελάτες σας και ποια οφέλη αναμένουν.
4. Περιγράψτε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας στον κλάδο σας.
5. Κατατάξτε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας σταθμίζοντάς τους.
6. Βαθμολογήστε κάθε ανταγωνιστή σε κάθε έναν από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

- **Βήμα 4: Προσδιορίστε τις προτεραιότητές σας**

Σε αυτό το βήμα, εσείς και η ομάδα σας αναμένεται να εξετάσετε τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν στα προηγούμενα βήματα. Έχετε επισημάνει σημαντικούς παράγοντες στην ανάλυση PEST και στην ανάλυση SWOT και έχετε εντοπίσει ανταγωνιστές και γιατί είναι επιτυχημένοι. Τώρα, είναι καιρός να προσδιορίσετε τα ζητήματα προτεραιότητας που βασίζονται στην τρέχουσα εσωτερική και εξωτερική κατάσταση του οργανισμού σας.

Μερικά παραδείγματα ζητημάτων προτεραιότητας:

- «Οι πωλήσεις μας μειώνονται στα καταστήματα των εμπορικών κέντρων μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις σε πολυσύχναστα μέρη».
- "Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση μεταξύ των πελατών μας για βιολογικά προϊόντα."

Φάση 2: Προσδιορίστε την κατεύθυνσή σας

Αφού προσδιορίσετε πού βρίσκεστε, είναι καιρός να αποφασίσετε πού να πάτε. Υπάρχουν 4 συμπληρωματικά βήματα σε αυτή τη φάση, τα οποία συνολικά θα σας βοηθήσουν να καθορίσετε την κατεύθυνσή σας.

- **Βήμα 1: Αναπτύξτε τη δήλωση αποστολής σας**

Μια δήλωση αποστολής καθορίζει τον σκοπό της ύπαρξής σας. Θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, να βασίζεται στις βασικές σας ικανότητες, να είναι ρεαλιστική, σαφής και εύκολα κατανοητή. Ο Peter Drucker λέει ότι, «Η αποτελεσματική δήλωση αποστολής είναι σύντομη και έντονα εστιασμένη. Θα πρέπει να χωράει σε ένα μπλουζάκι» και συνεχίζει, «Πρέπει να είναι σαφής και πρέπει να εμπνέει. Κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου, εθελοντής και προσωπικό θα πρέπει να είναι σε θέση να δει την αποστολή». Ας ρίξουμε μια ματιά σε μερικές αποτελεσματικές δηλώσεις αποστολής:

Coca-Cola: «Να ανανεώσουμε τον κόσμο, να εμπνεύσουμε στιγμές αισιοδοξίας και ευτυχίας, να δημιουργήσουμε αξία και να κάνουμε τη διαφορά».

Google: "Να οργανώσουμε τις πληροφορίες του κόσμου και να τις κάνουμε καθολικά προσβάσιμες και χρήσιμες."

Nike: «Φέρε έμπνευση και καινοτομία σε κάθε αθλητή* στον κόσμο.

*Αν έχεις σώμα, είσαι αθλητής. "

- **Βήμα 2: Αναπτύξτε τη δήλωση οράματός σας**

Πριν ξεκινήσετε να αναπτύσσετε τη δήλωση οράματός σας, πρέπει να κατανοήσετε τη διαφορά μεταξύ δηλώσεων αποστολής και οράματος. Η διαφορά έγκειται στις ερωτήσεις που τίθενται για τον εντοπισμό τους, ενώ απαντάτε στην ερώτηση, "Ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης της επιχείρησής μου;" για μια δήλωση αποστολής. Απαντάτε στην ερώτηση "Πού πηγαίνει η επιχείρησή μου;" για μια δήλωση οράματος. Τα οράματα είναι δηλώσεις που βασίζονται στο μέλλον, καθορίζοντας μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη κατεύθυνση όσον αφορά τις δραστηριότητες και τις δυνατότητες που πρέπει να αναπτυχθούν και να μοιραστούν εντός του οργανισμού. Μερικές εμπνευσμένες δηλώσεις οράματος είναι οι εξής:

Twitter: «Να δώσουμε σε όλους τη δύναμη να δημιουργούν και να μοιράζονται ιδέες και πληροφορίες άμεσα, χωρίς εμπόδια».

Amazon: «Να είμαστε η πιο πελατοκεντρική εταιρεία της γης. να οικοδομήσουμε ένα μέρος όπου οι άνθρωποι μπορούν να έρθουν να βρουν και να ανακαλύψουν οτιδήποτε μπορεί να θέλουν να αγοράσουν στο διαδίκτυο».

Canon: "Να βρούμε απλές προηγμένες λύσεις που απελευθερώνουν τους ανθρώπους να ζήσουν τα όνειρά τους και να ζήσουν εμπλουτισμένη ζωή στο σπίτι και στην εργασία."

● **Βήμα 3: Καθορίστε τις αξίες σας**

Οι βασικές οργανωτικές αξίες είναι οι βασικές και διαρκείς πεποιθήσεις που κατέχει ο οργανισμός και δεν μπορούν να τεθούν σε κίνδυνο για χάρη οικονομικών κερδών και βραχυπρόθεσμων συμφερόντων. Οι αξίες χρησιμεύουν ως κατευθυντήρια δύναμη, παρέχοντας μια αίσθηση κατεύθυνσης σε έναν οργανισμό. Στο χώρο εργασίας, οι αξίες λειτουργούν καλύτερα όταν ευθυγραμμίζονται με το στρατηγικό όραμα του οργανισμού (McClean, 2015).

Οι αξίες ενός οργανισμού πρέπει να έχουν παρελθόν και πρέπει να είναι σαφείς και άμεσες. Η ανάπτυξη περίπου τεσσάρων ή πέντε βασικών αξιών είναι σημαντική, αλλά δεν δημιουργεί νέες αξίες, αλλά συγκεντρώνει ό, τι υπάρχει ήδη μέσα στον οργανισμό σας ή στην ομάδα σας.

Οι βασικές αξίες κρύβονται ως επί το πλείστον στις δηλώσεις αποστολής, γι 'αυτό ορισμένοι επιτυχημένοι οργανισμοί δεν τις γράφουν ξεχωριστά.

Μερικά παραδείγματα βασικών αξιών μπορεί να είναι: ακεραιότητα, ηγεσία, ιδιοκτησία, πάθος για νίκη και εμπιστοσύνη (αυτές είναι οι βασικές αξίες της P&G και όλες αυτές οι αξίες εξηγούνται σε δύο έως πέντε προτάσεις).

- **Βήμα 4: Καθορίστε τα ανταγωνιστικά σας πλεονεκτήματα**

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζει γιατί τα πάτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές σας, είτε μέσω χαμηλότερων τιμών είτε παρέχοντας μεγαλύτερα οφέλη σε σχέση με προϊόντα και υπηρεσίες που δικαιολογούν υψηλότερες τιμές. Η απόκτηση βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αποτελεί τη σημαντικότερη επιχειρηματική στρατηγική.

Ο Michael Porter ορίζει δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. Πλεονέκτημα κόστους
2. Πλεονέκτημα διαφοροποίησης

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν που παρέχει τα ίδια οφέλη που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή ένα προϊόν με περισσότερα οφέλη από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με παρόμοιο κόστος με τους ανταγωνιστές (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).

Για να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να:

1. *Αξιολογήσετε την επιχείρησή σας:* Ποιοι είναι οι πελάτες σας; Ποια είναι τα μοναδικά πλεονεκτήματά σας (προσδιορίζονται στην ανάλυση SWOT); Πώς τα πάνε οι ανταγωνιστές σας; Τι κάνετε καλύτερα από τους ανταγωνιστές σας;
2. *Δημιουργήσετε τα πλεονεκτήματα:* Είναι δυνατόν να μειώσετε το κόστος σας; Ή/και πώς μπορείτε να βελτιώσετε την ποιότητα ή τη λειτουργικότητα του προϊόντος σας σε καλύτερο επίπεδο από άλλα προϊόντα της αγοράς;
3. *Διατηρήσετε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα:* Ποιες είναι οι νέες τάσεις στην αγορά; Τα πλεονεκτήματά σας παλιώνουν και πρέπει να εστιάσετε στις νέες ανάγκες των πελατών;

Οι απαντήσεις σας στην πρώτη ερώτηση μπορούν να αποτελέσουν άμεση συμβολή για την ενότητα βασικών ικανοτήτων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδίου. Οι υπόλοιπες απαντήσεις θα σας βοηθήσουν να βελτιώσετε και να δημιουργήσετε νέα πλεονεκτήματα στην αγορά.

Φάση 3: Δημιουργήστε τη στρατηγική σας

Ας κάνουμε μερικές στρατηγικές τώρα! Αυτή η φάση περιλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα που διευκολύνουν την πραγματική κατασκευή του στρατηγικού σας σχεδίου. Εδώ θα προσπαθήσουμε να μετατρέψουμε τους στόχους μας σε δράση. Έχουμε 3 βασικά βήματα.

- **Βήμα 1: Ορίστε τον στρατηγικό σας πίνακα (TOWS Matrix)**

Η καλύτερη μέθοδος για τον προσδιορισμό στρατηγικών επιλογών σε σχέση με την ανάλυση SWOT είναι να χρησιμοποιήσετε έναν πίνακα TOWS. Το TOWS (Απειλές, Ευκαιρίες, Αδυναμίες και Πλεονεκτήματα) είναι στην πραγματικότητα ένα αρκτικόλεξο της ανάλυσης SWOT, αλλά επικεντρώνεται περισσότερο σε εξωτερικά ζητήματα: απειλές και ευκαιρίες. Εκτός από το TOWS Matrix, που απεικονίζεται παρακάτω, μπορείτε να ταιριάζετε εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές με εσωτερικές αδυναμίες και να αναπτύξετε τις στρατηγικές σας επιλογές.

	Strengths S1 S2 S3	Weaknesses W1 W2 W3
Opportunities O1 O2 O3	Use strengths to maximise opportunities	Reduce weaknesses to develop opportunities
Threats T1 T2 T3	Use strengths to reduce threats	Avoid threats by reducing weaknesses

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσετε ενώ προσδιορίζετε εναλλακτικές στρατηγικές για τη SWOT σας:

SO: Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις δυνάμεις σας για να επωφεληθείτε από τις ευκαιρίες σας;

ST: Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις δυνάμεις σας για να αποφύγετε απειλές;

WO: Πώς μπορείτε να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες σας για να ελαχιστοποιήσετε τις αδυναμίες σας;

WT: Πώς μπορείτε να ελαχιστοποιήσετε τις αδυναμίες σας και να αποφύγετε τις απειλές;

- **Βήμα 2: Καθορισμός μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων**

Αφού αναπτύξετε το TOWS Matrix, ήρθε η ώρα να καθορίσετε τους μακροπρόθεσμους στόχους σας, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν μόνο τα στοιχεία SWOT, αλλά αντιμετωπίζουν ολιστικά όλους τους τομείς του οργανισμού σας. Για αυτό, σκεφτείτε τις συνολικές λειτουργίες του οργανισμού σας: ανθρώπινοι πόροι, παραγωγή, μάρκετινγκ και πωλήσεις και χρηματοδότηση. Οι απαντήσεις σας στις παρακάτω ερωτήσεις θα πρέπει και πάλι να αφορούν τις βασικές σας αξίες και την επίτευξη του οράματος και της αποστολής σας:

1. Τι δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να έχει η ομάδα μας; Έχουμε ήδη αυτούς στην ομάδα μας για να καθοδηγήσουμε τις τρέχουσες διαδικασίες και να εφαρμόσουμε την αλλαγή;
2. Είναι η τρέχουσα διαδικασία παραγωγής μας κατάλληλη για βελτιώσεις στα τρέχοντα προϊόντα και τα νέα προϊόντα; Πρέπει να εξετάσουμε βελτιώσεις;
3. Ποια είναι η πρόταση αξίας μας για τα προϊόντα μας; Τι αξία πρέπει να παρέχουμε στους πελάτες μας για να επιτύχουμε τα αποτελέσματά μας;
4. Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τις οικονομικές μας επιδόσεις; Πρέπει να αναλάβουμε δράση για την αύξηση των εσόδων αυξάνοντας τις τιμές μας ή τη βελτίωση της παραγωγικότητας για τη μείωση του κόστους;

- **Βήμα 3: Ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου με τη συμμετοχή ετήσιων επιχειρησιακών σχεδίων/σχεδίων δράσης**

Αφού ολοκληρώσετε όλα τα βήματα στις παραπάνω φάσεις, θα πρέπει να έχετε όλα τα απαραίτητα δεδομένα για να δημιουργήσετε ένα στρατηγικό σχέδιο: προτεραιότητες, αποστολή, όραμα, βασικές αξίες, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ατομικές στρατηγικές και μακροπρόθεσμους στόχους. Τώρα είναι καιρός να αναπτύξουμε ένα πλήρες στρατηγικό σχέδιο που θα περιλαμβάνει όλες αυτές τις πληροφορίες καθώς και ένα επιχειρησιακό σχέδιο. Πριν από την επεξεργασία του περιεχομένου του στρατηγικού σχεδίου, πρέπει να κατανοήσετε τη δομή ενός σχεδίου λειτουργίας και ενός σχεδίου δράσης, ώστε να μπορείτε να επιλέξετε ποιο θα χρησιμοποιήσετε στο στρατηγικό σας σχέδιο.

Τα σχέδια λειτουργίας και τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται συνήθως για 1 έτος, αν και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας καθορίζονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Πρέπει να ορίσετε νέους στόχους για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων σε κάθε ένα από τα ετήσια σχέδια στο πλαίσιο του στρατηγικού σας σχεδίου. Ενώ τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται για να αντιμετωπίσουν άμεσα τα συγκεκριμένα βήματα δράσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, τα επιχειρησιακά σχέδια είναι πιο λεπτομερή και παρέχουν μια σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο μια ομάδα, ένας τομέας ή ένα τμήμα θα συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Εδώ παρουσιάζουμε ένα σχέδιο λειτουργίας. Μπορείτε να δημιουργήσετε έναν απλό και χρήσιμο πίνακα όπως παρακάτω, για κάθε μία από τις στρατηγικές σας:

Στρατηγική: Να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς μας αντιμετωπίζοντας τις νέες τάσεις			
Μακροπρόθεσμοι στόχοι	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι (για 1 έτος)	Μέτρα	Υπεύθυνος
Ανθρώπινο δυναμικό: Χρησιμοποιήστε νέες τεχνικές για να βελτιώσετε τις δεξιότητες και τα κίνητρα της ομάδας.	Οργανώστε τουλάχιστον 30ωρη εκπαίδευση στο προσωπικό. Αναπτύξτε και δώστε ανταμοιβή για απαιτητικές εργασίες.	5% βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού 2 έως 3 άμεση συμβολή του βασικού προσωπικού στην αντιμετώπιση των νέων τάσεων στην αγορά	HRM ή Διευθύνων Σύμβουλος
Παραγωγή: Επενδύστε σε νέες φόρμες και μηχανήματα για την	Βρείτε 2-3 εναλλακτικούς προμηθευτές και αποφασίστε για έναν.	Υπογεγραμμένη σύμβαση με προμηθευτή.	Διευθυντής Παραγωγής, Διευθυντής Αγορών ή

παραγωγή βελτιωμένων προϊόντων.	Ξεκινήστε τη διαδικασία προμηθειών. Ξεκινήστε τη διαδικασία παραγωγής.	Πρώτα νέα προϊόντα που παράγονται με τη χρήση νέων φορμών/μηχανημάτων.	Διευθύνων Σύμβουλος
Μάρκετινγκ & Πωλήσεις: Εισαγωγή νέων/βελτιωμένων προϊόντων στην τρέχουσα αγορά.	Χρησιμοποιήστε διαδικτυακά, τηλεοπτικά και έντυπα μέσα για την προώθηση προϊόντων.	4 τύποι διαφημίσεων που παρουσιάζονται σε διαφορετικά μέσα	Διευθυντής Μάρκετινγκ & Πωλήσεων ή Διευθύνων Σύμβουλος
Οικονομικά: Αύξηση της κερδοφορίας και καθιέρωση οικονομικής βιωσιμότητας	Επιτύχετε αύξηση πωλήσεων μεταξύ 5% και 10%	Μηνιαία αύξηση πωλήσεων μεταξύ 0,4% και 0,8%	Οικονομικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος

Τα στρατηγικά σχέδια περιλαμβάνουν συνήθως το ακόλουθο περιεχόμενο. Το περιεχόμενο μπορεί να αλλάξει ελαφρώς ανάλογα με τη δομή και τη μορφή του οργανισμού.

1. Εισαγωγή

Συνοπτική παρουσίαση του σκοπού και της δομής του στρατηγικού σχεδίου

2. Περιγραφή του οργανισμού

Περιγράψτε την εταιρεία ως εξής: ημερομηνία ίδρυσης, τεχνογνωσία, κύριες δραστηριότητες, οργανωτική δομή (με οργανόγραμμα, εάν υπάρχουν σαφείς δεσμοί μεταξύ διοίκησης και προσωπικού)

3. Οργανωτικές Αρχές

Βάλτε τις δηλώσεις αποστολής και οράματος, τις βασικές αξίες και τις ικανότητές σας σε σειρά.

4. Προτεραιότητες

Βάλτε την ανάλυση SWOT (σε έναν πίνακα ή εξηγήστε κάτω από τους τίτλους), τον πίνακα TOWS και τυχόν παρατηρήσεις σχετικά με θέματα προτεραιότητας.

5. Επιχειρησιακό Σχέδιο / Σχέδιο Δράσης

Αναπτύξτε το σχέδιο λειτουργίας σας (όπως παρουσιάζεται παραπάνω) ή το σχέδιο δράσης σας.

6. Συμπεράσματα

Συνοψίστε εν συντομία το σχέδιό σας.

Φάση 4: Αλλαγή απασχόλησης: Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου

Στην τελευταία αλλά διαρκή φάση της διαδικασίας σχεδιασμού, έχουμε 3 βασικά βήματα:

- **Βήμα 1: Αξιολογήστε και κατανοήστε το σχέδιο**

Το πρώτο βήμα αφού έχετε τεκμηριώσει καλά το στρατηγικό σας σχέδιο είναι να κάνετε ένα βήμα πίσω και να το αφήσετε στην άκρη για ένα σύντομο χρονικό διάστημα (περίπου μια εβδομάδα), προκειμένου να ανακτήσετε την αντικειμενικότητα. Στη συνέχεια, ελέγξτε το προσεκτικά και επισημάνετε τα μη ρεαλιστικά ή προκλητικά μέρη όσον αφορά το χρόνο και το κόστος. Βεβαιωθείτε ότι θα τα έχετε υπόψη σας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης χωρίς να αναθεωρήσετε το σχέδιο, αλλά θα τα εξαιρέσετε ή θα τα αναθεωρήσετε κατά την επόμενη περίοδο σχεδιασμού εάν το τρέχον σχέδιο αποτύχει.

- **Βήμα 2: Κοινοποιήστε το σχέδιο**

Αφού βεβαιωθείτε ότι το σχέδιο είναι έτοιμο για κοινή χρήση με την ομάδα, κάντε το ξεκινώντας από τους κύριους ενδιαφερόμενους που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση και τη μέτρηση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων του σχεδίου. Η επικοινωνία του σχεδίου με κάθε μέλος του οργανισμού είναι απαραίτητη επειδή τους βοηθά να δουν τη μεγάλη εικόνα. Ωστόσο, η επικοινωνία σε επίπεδο οργανισμού απαιτεί περισσότερη προσπάθεια. Πρέπει να το

βάλετε στην ημερήσια διάταξη των συνεδριάσεων ομάδων / τμημάτων, των εσωτερικών blog, των συμβουλίων και της αλληλογραφίας.

- **Βήμα 3: Κλιμακώστε το σχέδιο**

Το τελευταίο βήμα πριν αναλάβετε δράση για το στρατηγικό σχέδιο είναι να το κλιμακώσετε σε ολόκληρο τον οργανισμό σας και να φτάσετε στα πρακτικά και τεχνικά στοιχεία της καθημερινής εργασίας των ανθρώπων. Εάν είστε ενδοεπιχειρηματίας, τότε πρώτα εμπλέξτε την ανώτερη διοίκηση στην κλιμακωτή διαδικασία, θα σας βοηθήσουν να επιταχύνετε τη διαδικασία με μια ανώτερη αρχή.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης, προγραμματίστε τακτικές (π.χ. μία φορά κάθε μήνα) συναντήσεις προόδου με το βασικό προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία υλοποίησης. Αφήστε τους να παρουσιάσουν τις δράσεις που υλοποιούνται στα τμήματά τους για την επίτευξη συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Συζητήστε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

Ανάλυση PESTEL (https://www.cipd.co.uk/Images/7583-PESTLE-template-2020_tcm18-27107.pdf)

Ανάλυση SWOT (<https://www.wordstream.com/wp-content/uploads/2022/01/swot-analysis-template-blank-example.png>)



TIP

- TOWS Matrix (<https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/>)
- Οι επιχειρηματίες / διευθυντές δεν πρέπει να κάνουν τον προγραμματισμό μόνοι τους, αλλά πρέπει να το κάνουν με τη βοήθεια των μελών της ομάδας, ειδικά των intrapreneurs
- Το στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να επανεξετάζεται τουλάχιστον μία φορά ετησίως ώστε να προετοιμάζεται για το επόμενο έτος.
- Η πρόοδος της εφαρμογής θα πρέπει να επανεξετάζεται σε τριμηνιαία βάση

Παραπομπές

Olsen, Erica. 2007. *Strategic Planning For Dummies*. For Dummies.

What Is Strategic Planning Anyhow? (<https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9780470037164.excerpt.pdf>)

McClean, David. 2020. *Strategic Planning as Simple as A,b,c*. 2nd Edition, Lulu Publishing Services.

Andrews, K.R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.

<https://higuide.elrha.org/>

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Στόχοι

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να κατανοήσουν τον όρο καινοτομία και να ορίσουν τι είναι καινοτομία και τι δεν είναι. Επιπλέον, συνοψίζουμε τις διαφορετικές πηγές καινοτομίας και ρίχνουμε φως στις ευκαιρίες καινοτομίας που δημιουργούνται από τη σύνδεση διαφόρων πηγών. Τέλος, ορίζουμε την τεχνολογική καινοτομία, τους ενσωματωμένους όρους όπως καινοτομία προϊόντων και καινοτομία διαδικασιών και τους παράγοντες ενεργοποίησης που αναγκάζουν τους οργανισμούς να είναι τεχνολογικά καινοτόμοι.

Αναμενόμενα αποτελέσματα

- Να κατανοήσετε τον όρο καινοτομία και πώς μπορεί να αναπτυχθεί
- Να οριστεί τι είναι η τεχνολογική καινοτομία και οι τύποι καινοτομίας που περιλαμβάνονται

ΙΣΤΟΡΙΚΟ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:

Καινοτομία είναι η πρακτική εφαρμογή ιδεών που παράγουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και θεωρείται λειτουργία της επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν πολλές πηγές καινοτομίας, όπως απροσδόκητα περιστατικά, ασυμφωνίες, ανάγκες διαδικασίας και αλλαγές στην αγορά ή τη βιομηχανία³³. Σε αυτή την ενότητα, θα επικεντρωθούμε στην τεχνολογική καινοτομία, η οποία είναι μια εκτεταμένη έννοια καινοτομίας και περιλαμβάνει την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών.

Καινοτομία

Μία από τις πιο δημοφιλείς λέξεις που χρησιμοποιείται σήμερα στην επιχειρηματικότητα είναι η καινοτομία. Ωστόσο, η καινοτομία ή το να καινοτομείς μπορούν να χρησιμοποιηθούν καταχρηστικά, επομένως είναι

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η πρακτική εφαρμογή μιας ιδέας σε μια νέα συσκευή ή διαδικασία

³³ <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

απαραίτητο να αποσαφηνιστούν ορισμένα στοιχεία σχετικά με την καινοτομία ή την καινοτομία³⁴.

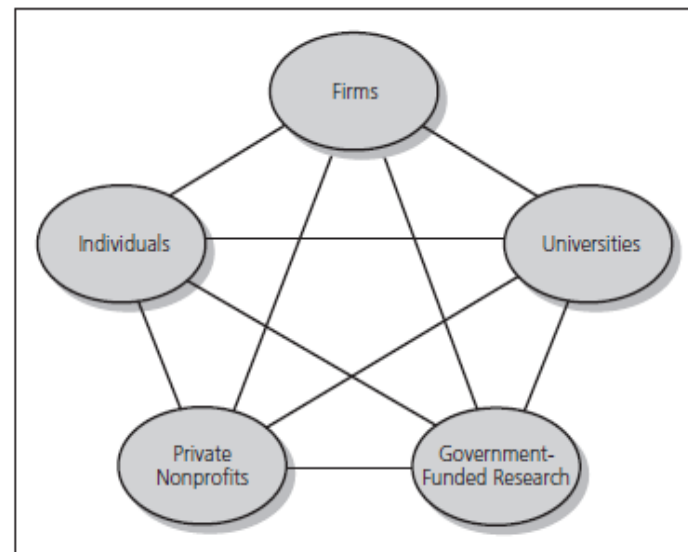
- **Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση.** Μπορεί να περιλαμβάνει εφεύρεση, αλλά απαιτεί και πολλά άλλα πράγματα, όπως η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών, οι συνεργασίες που είναι απαραίτητες για την παράδοσή του κ.λπ.
- **Η καινοτομία πρέπει να προσφέρει αξία.** Οι εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν τα έσοδά τους, επομένως οι καινοτομίες πρέπει να παρέχουν στους οργανισμούς την κατάλληλη αξία απόδοσης για να διατηρηθούν και να παρέχουν επαρκές ποσοστό απόδοσης επένδυσης (Return Of Investment -ROI).
- **Λίγες καινοτομίες είναι πραγματικά νέες καινοτομίες.** Πολλές καινοτομίες βασίζονται σε προηγούμενες προόδους, επομένως δεν χρειάζεται να είναι νέες στον κόσμο, αλλά νέες στην αγορά ή τη βιομηχανία.
- **Σκεφτείτε πέρα από τα προϊόντα.** Ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, ένας νέος τρόπος απόκτησης εσόδων, ένα νέο σύστημα προϊόντων ή υπηρεσιών ή ένας νέος τρόπος αλληλεπίδρασης με πελάτες, υπαλλήλους και συνεργάτες μπορούν να θεωρηθούν καινοτομία.
- **Το να γνωρίζουμε πού να καινοτομούμε είναι εξίσου σημαντικό με το να γνωρίζουμε πώς να καινοτομούμε.** Είναι σημαντικό να βρείτε τις σωστές ευκαιρίες καινοτομίας και να καθορίσετε την καινοτομία που πρόκειται να δημιουργήσετε πριν ξεκινήσετε το έργο.
- **Αντιμετωπίστε πρώτα τα δυσκολότερα προβλήματα.** Η καινοτομία υποτίθεται ότι επιλύει τα προβλήματα των πελατών ή των οργανισμών, οπότε ένας επιχειρηματίας πρέπει να επικεντρωθεί στα πιο δύσκολα μέρη της έννοιας.
- **Απορρίψτε ελλιπείς απαντήσεις.** Προσπαθήστε να βρείτε μια ολοκληρωμένη λύση σε κάθε πρόκληση.
- **Δεν μετράει μέχρι να βγει στην αγορά.** Η διαδικασία καινοτομίας είναι συνεχής και τελειώνει μόνο όταν το προϊόν εισαχθεί στην αγορά και αποτελεί πηγή εσόδων.
- **Μετατρέψτε την πολυπλοκότητα σε απλότητα.** Οι πιο δημοφιλείς καινοτομίες είναι γνωστές επειδή απλοποιούν τα πιο δύσκολα προβλήματα.

Η καινοτομία μπορεί να προκύψει από διαφορετικές πηγές, όπως άτομα, ερευνητικές προσπάθειες, θερμοκοιτίδες και εταιρείες. Ωστόσο, η δημιουργία μιας καινοτομίας θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα των δεσμών μεταξύ των προαναφερθεισών πηγών. Αυτό το καινοτόμο δίκτυο (Σχήμα 1) θέτει την καινοτομία στο επίκεντρο και επιταχύνει

³⁴ Keeley, L., Walters, H., Pikkell, P., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.

καινοτόμες πρωτοβουλίες συνδυάζοντας πόρους και ιδέες από πολλαπλές πηγές για τη δημιουργία ισχυρών τεχνολογικών εξελίξεων. Οι πηγές των καινοτομιών ως σύστημα είναι³⁵:

- **Άτομα.** Ένα άτομο που εφευρίσκει ή σχεδιάζει μια λύση που ικανοποιεί τις ανάγκες του ή λύνει ένα πρόβλημα.
- **Ερευνητικές προσπάθειες στα πανεπιστήμια.** Τα πανεπιστήμια αποτελούν πηγή καινοτομίας, καθώς οι ερευνητές εργάζονται σε εργαστήρια και σε ερευνητικά προγράμματα που παράγουν καινοτόμα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να εμπορευματοποιηθούν και να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- **Θερμοκοιτίδες.** Ο κύριος στόχος αυτών των οντοτήτων είναι να «καλλιεργήσουν» ανατρεπτικές καινοτόμες ιδέες που θα γίνουν ανεξάρτητες εταιρείες με ένα σταθερό επιχειρηματικό μοντέλο, παρέχοντας πρόσβαση σε διάφορους πόρους.
- **Εταιρείες.** Αποτελούν πηγή καινοτομίας καθώς έχουν πρόσβαση σε πόρους και έχουν καθιερώσει διαδικασίες μέσω των Τμημάτων Έρευνας & Ανάπτυξης που δημιουργούν και υποστηρίζουν καινοτόμες προσπάθειες. Επιπλέον, αναγκάζονται να αναπτύξουν καινοτόμες υπηρεσίες ή προϊόντα, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.



Σχήμα : Πηγές καινοτομίας ως δίκτυο.

³⁵ Schilling, M. A. (2012). *Strategic Management of Technological Innovation* (4th Edition). McGraw-Hill/Irwin.

Τεχνολογική Καινοτομία

Μια υποκατηγορία της καινοτομίας είναι η τεχνολογική καινοτομία³⁶. Οι οργανισμοί αναγκάζονται να αναπτύξουν τεχνολογικές καινοτομίες, καθώς οι εξελίξεις στις ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να σχεδιάζουν και να δημιουργούν περισσότερα προϊόντα σε λιγότερο χρόνο. Η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί με τη μορφή καινοτομίας προϊόντων (νέα προϊόντα) ή καινοτομίας διαδικασιών (διαδικασίες εφαρμογής). Θεωρούνται καινοτομία εάν προσφέρουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς είναι η κύρια κινητήρια δύναμη της καινοτομίας. Ο έντονος ανταγωνισμός τόσο στις εγχώριες όσο και στις ξένες αγορές υπαγορεύει στους οργανισμούς να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή να επανασχεδιάσουν τα υπάρχοντα για να καλύψουν τις νέες ανάγκες των πελατών και να παραμείνουν κερδοφόροι. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε ξένες αγορές που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να γίνουν πιο καινοτόμες και να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Με τη δημιουργία νέων προϊόντων, οι επιχειρήσεις έχουν μια νέα πηγή εσόδων που ενισχύει το περιθώριο κέρδους τους. Ωστόσο, προκειμένου οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, πρέπει να επενδύσουν στην καινοτομία της διαδικασίας που μειώνει το κόστος των επιχειρήσεων³⁷.

Η υιοθέτηση πολλαπλών τεχνολογιών που επιταχύνουν τη διαδικασία παραγωγής και μειώνουν το λειτουργικό κόστος επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν διαφοροποιημένες προϊόντων που μπορούν να προσφερθούν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς και να έχουν διαφορετικά σημεία τιμών. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική βοηθά τις εταιρείες να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Ο Schilling, M.A. (2012) παρουσιάζει ένα παράδειγμα από την Toyota που αποτελεί παράδειγμα των πλεονεκτημάτων των διακυμάνσεων των προϊόντων. Το 2012, η εταιρεία προσέφερε 16

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία του οποίου τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά διαφέρουν σημαντικά από πριν.

³⁶ https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html

³⁷ Schilling, M. A. (2012). Strategic Management of Technological Innovation (4th Edition). McGraw-Hill/Irwin..

διαφορετικές γραμμές επιβατικών οχημάτων υπό την επωνυμία Toyota (π.χ. Camry, Prius, Highlander και Tundra). Σε κάθε μία από τις γραμμές οχημάτων, η Toyota προσέφερε επίσης πολλά διαφορετικά μοντέλα (π.χ. Camry L, Camry LE, Camry SE) με διαφορετικά χαρακτηριστικά και σε διαφορετικά σημεία τιμών. Συνολικά, η Toyota προσέφερε 64 μοντέλα αυτοκινήτων σε διαφορετικά εύρη τιμών (από 14.115 έως 77.995 δολάρια) και διάφορα χαρακτηριστικά όπως καθίσματα (από 3 έως 8 επιβάτες).³⁸

Εξωτερικοί σύνδεσμοι:

Για μια γρήγορη σύνοψη του θέματος παρακολουθήστε αυτό το βίντεο:

https://www.youtube.com/watch?v=g-SshabbL0&ab_channel=MohammedBinRashidSpaceCentreMBRSC

Παραπομπές

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.

Schilling, M. A. (2012). *Strategic Management of Technological Innovation (4th Edition)*. McGraw-Hill/Irwin.

https://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio_en.html Retrieved, November 13, 2022

<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation> Retrieved, February 9, 2023.

³⁸ Schilling, M. A. (2012). *Strategic Management of Technological Innovation (4th Edition)*. McGraw-Hill/Irwin.